



Albert Vollmer · Michael Dick · Theo Wehner *Hrsg.*

Konstruktive Kontroverse in Organisationen

Konflikte bearbeiten, Entscheidungen
treffen, Innovationen fördern

uniscope

Publikationen der
SGO Stiftung



Springer Gabler

uniscope. Publikationen der SGO Stiftung

Herausgegeben von

Markus Sulzberger, Glatthbrugg, Schweiz

Weitere Bände in dieser Reihe

<http://www.springer.com/series/12146>

Albert Vollmer • Michael Dick
Theo Wehner
(Hrsg.)

Konstruktive Kontroverse in Organisationen

Konflikte bearbeiten, Entscheidungen
treffen, Innovationen fördern

Herausgeber
Albert Vollmer
Fachhochschule Nordwestschweiz
Olten
Schweiz

Theo Wehner
ETH Zürich
Zürich
Schweiz

Michael Dick
Otto-von-Guericke-Universität
Magdeburg
Deutschland

Das Projekt wurde von der Kommission für Technologie und Innovation KTI mitfinanziert.

Mitglieder der SGO (Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management) erhalten auf diesen Titel einen Nachlass in Höhe von 10% auf den Ladenpreis.

ISBN 978-3-658-00262-6
DOI 10.1007/978-3-658-00263-3

ISBN 978-3-658-00263-3 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Ulrike Lörcher, Katharina Harsdorf

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Geleitwort

Die Innovationsfähigkeit ist in zunehmendem Maße ein erfolgskritischer Faktor für Unternehmen. Es ist deshalb von großer Bedeutung, diese Fähigkeit vertiefter zu ergründen und innovationsfördernde Methoden bereitzustellen. Innovationen sind soziale Prozesse. Darin kommen verschiedene Meinungen zum Ausdruck, was natürlicherweise zu inhaltlichen Kontroversen und prozessualen Konflikten führen kann und führen muss. Diese produktiv anzugehen und die inhärenten Potenziale auszuschöpfen hat in den vergangenen Jahren an Bedeutung aber auch an Akzeptanz gewonnen. Es geht um die Umwandlung von vordergründig negativem in positives, wertschöpfendes Potenzial. Dazu ist die wohl erprobte Methode der Konstruktiven Kontroverse (CC) ein sehr effektives Mittel.

Im vorliegenden Werk werden die Ergebnisse einer breiten Forschungstätigkeit erläutert, wie die CC-Methode auf neue, erweiterte Anwendungsgebiete ausgedehnt werden kann, hier speziell auf den Bereich Innovation im organisationalen Umfeld des Unternehmens. Constructive Controversy for Innovation (CCI) ist damit der Gegenstand. Es ist dem Forschungsteam gelungen in verschiedenen quantitativen und qualitativen Untersuchungen zu zeigen, dass die Methode auf Akzeptanz stößt und die Rationalität bei Entscheidungen in Innovationsprozessen erhöhen kann. Es hat sich klar gezeigt, dass die Anwendung der CC-Methode je wertvoller ist, desto heikler die zu lösende Kontroverse ist. Daran dürfte es ja wohl im zukünftigen Führungsalltag nicht mangeln.

Die SGO Stiftung und der Schweizerische Fachverband für Projektmanagement (spm) haben das Projekt von Beginn an unterstützt. In zahlreichen hochinteressanten Workshops konnten zusammen mit Vertretern aus Praxis und Hochschulen neue Erkenntnisse gewonnen werden. Damit zeichnet sich dieses Werk durch theoretisch/wissenschaftliche Fundierung und durch umsetzungsorientierte Praxisnähe aus. Beide Organisationen gratulieren der Herausgeberschaft Vollmer, Dick und Wehner für die erarbeiteten Ergebnisse und sind der Überzeugung, dass Werte für die Praxis und die Wissenschaft geschaffen werden konnten und alle Involvierten im Projekt wertvolle Dialoge erlebten. Die Herausgeberschaft schlägt zum Abschluss eine Vielzahl von weiteren Forschungsprojekten und konkreten Umsetzungsschritten vor. Damit hat die Thematik schon vorgezeichnete Entwicklungspfade.

Wir wünschen dem Werk die gebührende Beachtung und hoffen, dass es zu weiteren Studien und zu konkreten Anwendungen anregt.

Zürich, im Mai 2015

Dr. Markus Sulzberger
Prof. Dr. Daniel Baumann
Präsident der SGO Stiftung
Präsident spm

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
	Albert Vollmer, Michael Dick und Theo Wehner	
2	Die Konstruktive Kontroverse in Innovationsprozessen – eine theoretische Zusammenführung	7
	Albert Vollmer	
2.1	Einleitung	8
2.2	Die Konstruktive Kontroverse – Theorie, Empirie und Praxis	10
2.2.1	Was ist die Konstruktive Kontroverse?	11
2.2.2	Theoretischer Hintergrund	12
2.2.3	Das pragmatische Prozedere	14
2.2.4	Empirische Befunde	16
2.2.5	Voraussetzungen für die Konstruktive Kontroverse	17
2.2.6	Fazit	19
2.3	Innovation – Theoretische Zugänge, Empirie und Praxis	19
2.3.1	Innovation als sozialer Prozess	20
2.3.2	Konflikte in Innovationsprozessen	23
2.3.3	Fazit	28
2.4	Die Wissensorientierung im Innovationsgeschehen	29
2.4.1	Wissensbezogene Konstrukte in der Innovationsforschung	29
2.4.2	Die Rolle des Lernens im Innovationsprozess	30
2.4.3	Wissen und Lernen – die „DNA“ des Innovationsprozesses	30
2.4.4	Die Perspektive des Organisationalen Lernens	30
2.4.5	Fazit	31
2.5	Anknüpfungspunkte der Konstruktiven Kontroverse an Innovation	32
2.6	Fazit	34
	Literatur	35

3 Die Organisation als Kontext für Konstruktive Kontroversen:	
Rationalität, Antinomien und Entscheidungen	43
Michael Dick	
3.1 Zur Rationalität in Organisationen	44
3.2 Antinomien der Organisation	46
3.3 Die konstruktive Bearbeitung von Dilemmata	48
3.4 Konfliktbearbeitung: Analyse, Verhandlung und Vermeidung	49
3.5 Entscheidungen	52
3.6 Fazit: Potenzial der konstruktiven Kontroverse	54
Literatur	55
4 Constructive Controversy: Teaching Students How to Think Creatively	59
David W. Johnson and Roger T. Johnson	
4.1 Introduction	60
4.2 Theory of Constructive Controversy	60
4.2.1 Structure of Situation	61
4.3 Process of Constructive Controversy	65
4.3.1 Step 1: Organizing Information and Deriving Conclusions	66
4.3.2 Step 2: Presenting and Advocating Positions	66
4.3.3 Step 3: Being Challenged by Opposing Views	66
4.3.4 Step 4: Conceptual Conflict and Uncertainty	67
4.3.5 Step 5: Epistemic Curiosity and Perspective-Taking	67
4.3.6 Step 6: Reconceptualization, Synthesis, Integration	67
4.4 Process of Concurrence-Seeking	68
4.4.1 Step 1: The Dominant Position is Derived	68
4.4.2 Step 2: The Dominant Position is Presented and Advocated	69
4.4.3 Step 3: Being Confronted with the Demand to Concur and Conform	69
4.4.4 Step 4: Conflict Between Public and Private Positions	69
4.4.5 Step 5: Seeking Confirming Information	70
4.4.6 Step 6: Public Consensus	70
4.5 Outcomes	70
4.5.1 Quality of Decision Making and Problem Solving, Achievement, and Retention	71
4.5.2 Cognitive and Moral Reasoning	72
4.5.3 Exchange of Expertise	73
4.5.4 Perspective-Taking	73
4.5.5 Creativity	73
4.5.6 Open-Mindedness	74
4.5.7 Motivation to Improve Understanding	74
4.5.8 Attitude Change About the Issue and Task	75
4.5.9 Attitudes Toward the Constructive Controversy Procedure	75

4.5.10	Interpersonal Attraction and Support Among Participants	75
4.5.11	Self-Esteem	76
4.5.12	Values	76
4.6	Conditions Mediating Effects of Constructive Controversy	76
4.6.1	Cooperative Context	77
4.6.2	Heterogeneity Among Members	78
4.6.3	Distribution of Information	78
4.6.4	Skilled Disagreement	78
4.6.5	Rational Argument	79
4.7	Application	80
4.7.1	Application in Education	80
4.7.2	Application in Innovation and Creative Problem Solving	81
4.8	Summary	83
	Literatur	84
5	Constructive Controversy for Innovation in Business:	
	Theory, Research, and Application	89
	Dean Tjosvold, Moureen ML Tang and Paulina MK Wan	
5.1	Introduction	90
5.2	Defining Constructive Controversy	90
5.3	Constructive Controversy for Innovation	91
5.3.1	Serving Customers	91
5.3.2	Using Financial Resources	92
5.3.3	Strengthening Organizations	92
5.3.4	Managing Interests and Emotional Conflict	93
5.3.5	Constructive Controversy in Collectivist Cultures	94
5.4	The Dynamics and Conditions for Constructive Controversy	95
5.4.1	Develop and Express	96
5.4.2	Question and Understand	96
5.4.3	Integrate and Create	96
5.4.4	Agree and Implement	97
5.4.5	Cooperative Relationships	97
5.5	Developing Constructive Controversy	98
5.5.1	Constructive Controversy Skills	98
5.5.2	Cooperative Relationships	99
5.6	Applying Research	101
5.6.1	Value of a Common Approach to Constructive Controversy	101
5.7	Concluding Comments	101
	References	102

6 Constructive Controversy in Engineering Undergraduate, Masters, Doctorate, and Professional Settings	109
Karl A. Smith, Holly Matusovich and Tracy X. P. Zou	
6.1 Introduction	110
6.2 Constructive Controversy and Innovation	111
6.3 Development of Constructive Controversy	112
6.3.1 Instructional Guidelines, References and Resources	113
6.4 Cooperative Learning and Constructive Controversy in Engineering Education	114
6.4.1 Constructive Controversy in Professional Master's Programs	115
6.4.2 Constructive Controversy in Graduate Engineering Education Courses	117
6.5 Case Study: Students' Approaches in Constructive Controversy and Their Learning Outcomes in a Course on Engineering Grand Challenges in Hong Kong	118
6.5.1 Introduction	118
6.5.2 The Course on Engineering Grand Challenges	119
6.5.3 Settings	120
6.5.4 Different Styles in Constructive Controversy and the Student Learning Outcomes	121
6.5.5 Discussion	125
6.6 Implications	126
6.7 Conclusions	127
Literature	127
7 Zur Erforschung und Vermittlung der Methode der Konstruktiven Kontroverse in Innovationsprozessen: eine Hinführung	131
Albert Vollmer	
7.1 Die empirische Untersuchung der Rolle der Konstruktiven Kontroverse in Innovationsprozessen	131
7.2 Die Konstruktive Kontroverse in Aktion: Methodische Variationen	134
7.2.1 Wissenschaft trifft auf Praxis	134
7.2.2 Maßnahmen aus der Konfliktforschung	135
7.3 Methodische Variationen der Vermittlung der Konstruktiven Kontroverse	137
7.3.1 Verhaltenstrainings	139
7.3.2 Fallzentrierte Interventionen	139
7.4 Fazit	140
Literatur	141

8 Das Forschungsprojekt CCI – Projekt- und Forschungsdesign	143
Albert Vollmer, Michael Dick und Sarah Seyr	
8.1 Einleitung	143
8.2 Ausgangsüberlegungen und Problemstellung	144
8.2.1 Die Expansion der Forschung zur Konstruktiven	
Kontroverse ins Feld der Innovation	144
8.2.2 Die Problemsituation in der Innovationspraxis	145
8.3 Zielstellung des Projekts	146
8.3.1 Wirtschaftliche Zielstellung	146
8.3.2 Wissenschaftliche Ziele und Innovationsgehalt des Projekts	147
8.4 Projektdesign	147
8.4.1 Projektleitung und -steuerung	147
8.4.2 Portraits der Wirtschaftspartner	149
8.5 Forschungsvorgehen	150
8.5.1 Forschungsplan	150
8.5.2 Forschungsfokus Intervention und Evaluation der Methode	153
Literatur	158
 9 Konstruktive Kontroversen in Innovationsprozessen: Quantitative	
Evaluation der Methode in Unternehmen	161
Sarah Seyr und Albert Vollmer	
9.1 Einführung	162
9.2 Theoretischer Hintergrund und Stand der Forschung	162
9.3 Methodisches Vorgehen: Quantitative Evaluation im Rahmen von	
Workshops	164
9.3.1 Forschungsvorgehen	165
9.3.2 Erhebungsinstrumente	165
9.4 Ergebnisse der Befragung	167
9.4.1 Konstruktive Kontroverse, Innovationsfortschritt,	
Entscheidungsqualität und Commitment zur Entscheidung	168
9.4.2 Zielinterdependenz und Konstruktive Kontroverse	169
9.4.3 Standpunktentwicklung	170
9.5 Diskussion der Ergebnisse	170
9.6 Implikationen für weitere Forschung	172
9.7 Implikationen zur Anwendung der Methode	173
9.8 Schlussfolgerung	174
Literatur	176
 10 Konstruktive Kontroverse im Organisationsalltag: vom schwierigen	
Weg zur partizipativen Entscheidungsfindung	179
Michael Dick, Philipp Schmid und Albert Vollmer	
10.1 Fallstudien zur CCI-Methode: Ziel und Erkenntnisinteresse	180
10.2 Methode	182

10.2.1 Begründung der Fallstudie als Forschungsansatz	182
10.2.2 Strategie und methodische Umsetzung	183
10.2.3 Datenaufbereitung und -auswertung	187
10.3 Dokumentation	188
10.3.1 Kurzbeschreibung der Unternehmen	188
10.3.2 Fall A1: „Aufgabenverteilung zwischen zwei Abteilungen“	190
10.3.3 Fall A2: „Rolle des Testingenieurs im Scrum-Team“	192
10.3.4 Fall A3: „Kosten des Generators“	194
10.3.5 Fall B1: „Positionen der Arbeitnehmervertretung“	196
10.3.6 Fall B2: „Zahlungsverkehr: Kosten versus Service“	199
10.3.7 Fall C: „Vermeidung formalisierter Entscheidungen“	203
10.3.8 Fall D: „schnell wachsen oder gar nicht wachsen“	206
10.4 Anwendungsbereich der CCI-Methode	210
10.4.1 Zur Auswahl der Themen für Konstruktive Kontroversen	210
10.4.2 Kriterien für die Eignung von Fällen für eine Konstruktive Kontroverse	212
10.4.3 Was lässt sich daraus lernen?	214
10.5 Funktionsweise und Eigenschaften der CCI-Methode	215
10.5.1 Zur Umsetzung und Akzeptanz der Methode	215
10.5.2 Zum Einfluss der Moderation	216
10.5.3 Wie kann die Konstruktive Kontroverse in Unternehmen implementiert werden?	217
10.6 Auswirkungen und Bedeutung der Konstruktiven Kontroverse für die Organisation	219
10.6.1 Potenzial der Konstruktiven Kontroverse für Innovationsprozesse	220
10.6.2 Potenzial der Konstruktiven Kontroverse für Entscheidungsprozesse	221
10.6.3 Potenzial der Konstruktiven Kontroverse für organisationale Lernprozesse	222
10.7 Fazit, offene Fragen und Entwicklungsbedarf	223
Literatur	224

11 Beobachtung von Kommunikations- und Interaktionsprozessen in

Konstruktiven Kontroversen: ein Perspektivenwechsel	227
Claudia Schär, Albert Vollmer und Tanja Manser	
11.1 Einleitung und theoretischer Hintergrund	228
11.2 Konstruktion eines strukturierten Kategoriensystems	229
11.2.1 Prüfung der psychometrischen Kriterien	233
11.3 Beobachtung des Interaktions- und Kommunikationsprozesses während Konstruktiver Kontroversen	234
11.3.1 Erste Erprobung und Adjustierung des Kategoriensystems	235
11.3.2 Datenerhebung, Stichprobe und Interaktionssituation	236

11.3.3 Datenaufbereitung und -auswertung	236
11.4 Ergebnisse	237
11.4.1 Deskription und Kennwerte der Stichprobe	237
11.4.2 Statistische Prüfung der Unterschiede zwischen den Phasen	246
11.4.3 Phasencharakterisierung	247
11.5 Diskussion	250
11.5.1 Psychometrische Qualität des strukturierten Kategoriensystems ...	251
11.5.2 Phasenverläufe und -charakteristika	251
11.5.3 Limitationen	252
11.5.4 Implikationen und Ausblick	253
Literatur	254
 12 Entwicklungslinien der Konstruktiven Kontroverse in der	
Organisationspraxis	257
Albert Vollmer, Michael Dick und Theo Wehner	
12.1 Rückschau auf das Forschungsvorhaben	258
12.2 Welche Erkenntnisse wurden mit den Studien gewonnen?	260
12.2.1 Erkenntnisse aus der quantitativen Studie	260
12.2.2 Erkenntnisse aus der qualitativen Studie	261
12.2.3 Erkenntnisse aus der Beobachtungsstudie	262
12.2.4 Zusammenfassung	263
12.3 Was folgt daraus für die Praxis und für die weitere Forschung?	263
12.4 Und noch einmal Ausblicke auf ein sich erweiterndes Feld	266
Literatur	267

Mitarbeiterverzeichnis

Michael Dick Fakultät für Humanwissenschaften, Otto-von-Guericke-Universität, Magdeburg, Deutschland

David W. Johnson University of Minnesota, Minneapolis, USA

Roger T. Johnson University of Minnesota, Minneapolis, USA

Tanja Manser Medizinische Fakultät, Rheinische-Friedrich-Wilhelms-Universität, Bonn, Deutschland

Holly Matusovich Virginia Tech, Blacksburg, USA

Claudia Schär Biel-Benken, Schweiz

Philipp Schmid FH Nordwestschweiz, Windisch, Schweiz

Sarah Seyr Swisscom, Bern, Schweiz

Karl A. Smith University of Minnesota, St. Paul, USA

Moureen ML Tang Lingnan University, Hong Kong, China

Dean Tjosvold Lingnan University, Hong Kong, China

Albert Vollmer Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Angewandte Psychologie, Olten, Schweiz

Paulina MK Wan Lingnan University, Hong Kong, China

Theo Wehner ETH Zürich, Zürich, Schweiz

Tracy X. P. Zou University of Hong Kong, Hong Kong, China

Herausgeber

Prof. Dr. Albert Vollmer promovierter Diplompsychologe, Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Angewandte Psychologie, Olten. Forscht und lehrt zu den Themen Kooperation, Konflikt und Innovation mit spezifischem Fokus auf der Konstruktiven Kontroverse.

Prof. Dr. Michael Dick promovierter Diplompsychologe, Professor für Betriebspädagogik und derzeit Dekan an der Fakultät für Humanwissenschaften der Otto-von-Guericke Universität Magdeburg. Forscht und lehrt zu den Themen Organisationsentwicklung, Professionsentwicklung, Lernen im Prozess der Arbeit und Qualitative Sozialforschung.

Prof. Dr. Theo Wehner promovierter Diplompsychologe, emeritierter Professor für Arbeits- & Organisationspsychologie an der ETH Zürich und seit 2015 Gastprofessor am Institut Arbeit+Technik der Universität Bremen. Forscht zu den Themen psychologische Fehler- und Sicherheitsforschung, Erfahrung, Wissen und Kooperation sowie frei-gemeinnützige Tätigkeiten und Corporate Volunteering.

Albert Vollmer, Michael Dick und Theo Wehner

Zusammenfassung

Das Kapitel argumentiert dahingehend, dass Innovationsprozesse etwas mit der Weiterentwicklung und mit der Erneuerung von Wissen zu tun hat und dabei immer auch das Wissen der beteiligten Akteure in Frage gestellt wird. Von daher klingt es fast banal: Innovation braucht die Kontroverse. Dass diese Kontroversen methodisch unterstützt und konstruktiv geführt werden sollten, legt der Titel des Buches nahe.

In der heutigen Arbeitswelt ist Innovation einer der meistbeschworenen Begriffe. Er ist allgegenwärtig, wenn immer in Unternehmen in eine (meist ungewisse) Zukunft geblickt wird: Neuerungen sichern (scheinbar) das Überleben!

Innovationen sind soziale Prozesse, in der die Wissensentwicklung eine wichtige Rolle spielt. Wissen zu entwickeln ist als sozialer Prozess jedoch kaum denkbar als eine einfache Addition des in den Köpfen einzelner Individuen vorhandenen und ohne weiteres abrufbaren Wissens. Viel besser lässt es sich begreifen als ein dialektisches Geschehen, in dem das Wissen und die Erfahrung der daran beteiligten Akteure herangezogen werden,

A. Vollmer (✉)
FH Nordwestschweiz, Olten, Schweiz
E-Mail: albert.vollmer@fhnw.ch

M. Dick
Otto-von-Guericke-Universität, Magdeburg, Deutschland
E-Mail: michael.dick@ovgu.de

T. Wehner
ETH Zürich, Zürich, Schweiz
E-Mail: twehner@ethz.ch

um ein gemeinsames Verständnis von der Welt und von dem, was daran in welcher Weise zu erneuern ist, zu erlangen. Wo Wissen aber aus verschiedenen Blickwinkeln eingebracht wird, sind damit immer auch unterschiedliche Interpretationen bzw. Verständnisse verbunden, die in Konflikt zueinander geraten können. Statt darin den Grund für das Scheitern vieler Innovationsbemühungen zu suchen, richten wir den Blick auf die darin liegende Möglichkeit der Wissensentwicklung und Erneuerung. Konflikte in Bezug auf Ideen, Theorien und Wissen zeigen an, dass die Welt von verschiedenen Seiten gesehen werden kann, ja muss, um sie in ihrer Komplexität zu verstehen. Sie deuten darüber hinaus auf die Notwendigkeit, die Grenzen individuellen Wissens zu erweitern, indem es in den Dialog gebracht und auf diesem Weg der Erkenntnishorizont auch kollektiv weiter gezogen wird. Was dabei gelernt und daraus abgeleitet wird, kann sich als Idee in einem Produkt materialisieren: Innovation braucht die Kontroverse!

Diese Erkenntnis gehört noch wenig zum Denk- und Verhaltensrepertoire in Unternehmen. Der vorliegende Band fokussiert deshalb genau auf diesen Aspekt. Er führt damit zwei Themenbereiche – Innovation und Konstruktive Kontroverse – zusammen, die im betrieblichen Alltag weit voneinander entfernt erscheinen, aber oftmals unmittelbar verknüpft sind. Und wo dies der Fall ist, fehlt oftmals die Handlungskompetenz, Konflikte und die daraus hervorgehenden Kontroversen zu begrüßen, diese konstruktiv zu gestalten und ihr Potenzial nutzbar zu machen.

Der vorliegende Band hat zum Ziel, einerseits die hier angestellten Überlegungen theoretisch aufzuarbeiten und zu begründen, und andererseits ein auf dieser Basis konzipiertes und durchgeführtes angewandtes Forschungsprojekt darzustellen. Er ist in zwei Abschnitte gegliedert.

Im ersten Abschnitt wird die theoretische Grundlage für das im zweiten Abschnitt dargestellte Forschungsprojekt gelegt. Im Kap. 2, das den ersten Abschnitt eröffnet, wird die Theorie und Empirie der Konstruktiven Kontroverse auf dem aktuellen Stand aufgearbeitet und in einem zweiten Schritt an das Thema Innovation angeknüpft. Der Weg dabei geht über die Herausarbeitung, der für die Entstehung des Neuen zentralen Themengebietes Konflikte und Wissen. Innovationstheorien verweisen auf die Konflikthaftigkeit innovativen Handelns. Dabei wird deutlich, dass Konflikte sich insbesondere um Inhalte drehen, die unter dem Begriff des Wissens bzw. des Lernens zusammengefasst werden können. Damit kristallisiert sich heraus, dass Innovation ganz wesentlich auch das Ergebnis einer gelungenen Bearbeitung von konzeptionellen Konflikten ist. An diesem Punkt tritt die Konstruktive Kontroverse auf den Plan. Als theoretisch wohl begründete und empirisch gut abgesicherte Methode des Konfliktmanagements ermöglicht sie, solche Konflikte zu bearbeiten und dabei neues Wissen in einem Lernprozess hervorzubringen, welches sich letztlich in durchdachten technischen oder sozialen Produkten vergegenständlichen kann. In Kap. 3 wird die Organisation als Kontext für Konflikte näher betrachtet. Es wird deutlich, welche grundlegenden Dilemmata in Organisationen vorhanden sind, wie diese Konflikte zu handhaben und Entscheidungen zu treffen sind, und warum gerade die Konstruktive Kontroverse hier eine wertvolle Unterstützung bietet.

Mit den Kap. 4 bis 6 wird das Themengebiet der Konstruktiven Kontroverse in seinen bisherigen Fundamenten dargestellt. Diese Texte stellen eine Quelle für die vertiefte Aus-

einandersetzung mit der bisherigen Forschung dar. Sie sind die Basis für die Ausführungen in Kap. 2. Andersherum formuliert stellt das Kap. 2 eine theoretische Fortführung dieser Grundlagentexte dar. Insofern können Leser, die die Theorie, Empirie und Anwendung der Konstruktiven Kontroverse bis in ihre Ursprünge zurückverfolgen möchten, die Kap. 4 bis 5 auch als Hintergrundtexte lesen. Der Tatsache geschuldet, dass ihre Begründer aus dem US-amerikanischen Sprachraum stammen, und um ihre Authentizität zu erhalten, haben wir die Texte in ihrer Originalsprache Amerikanisch belassen. Sie dokumentieren, dass die Konstruktive Kontroverse bislang vor allem in drei Gebieten entwickelt und untersucht ist: in den Erziehungswissenschaften, in der organisationalen Zusammenarbeit sowie in der Ingenieurausbildung an Hochschulen.

David W. und Roger T. Johnson (Kap. 4), ihrerseits Begründer des vor allem im schulischen Bereich etablierten Konzepts des Kooperativen Lernens, haben mit der Entwicklung der Konstruktiven Kontroverse eine Methode erarbeitet, um Lernprozesse des Entscheidens und Problemlösens in der Schule zu unterstützen. In Jahrzehnte lang fortgeführten Metastudien, konnten die Autoren die Effektivität dieser Methode in vielfacher Hinsicht belegen, theoretisch weiter entwickeln und ein pragmatisches Vorgehen erarbeiten, welches der in diesem Band dargestellten Studie zugrunde liegt.

Dean Tjosvold, Moureen Tang und Paulina Wan präsentieren in Kap. 5 den state-of-the-art der Konstruktiven Kontroverse im Business-Kontext, dem zweiten Anwendungsfeld der Methode. Sie belegen anhand empirischer Studien die Wirksamkeit der Methode in unterschiedlichen Gebieten wie Marketing, Finanzen und Leadership sowie über unterschiedliche Kulturen hinweg und arbeiten praktische Implikationen für das Management heraus.

Karl A. Smith, Holly Matusovich und Tracy X. P. Zou geben in Kap. 6 einen Einblick in das Feld der Hochschulausbildung und die Anwendung der Konstruktiven Kontroverse in der Graduierten-, Master- und Promotionsausbildung sowie in der Weiterbildung von Professionals. Anhand von Fallbeispielen dokumentieren sie die Relevanz der Methode für Innovationen im Ingenieurbereich und zeigen auf diese Weise beispielhaft, wie die Methode der Konstruktiven Kontroverse in der Hochschulausbildung eingesetzt und evaluiert wird.

Im zweiten Abschnitt wird das Forschungsprojekt „CCI – Constructive Controversy for Innovation. Support von Innovationsprojekten durch Konfliktbearbeitung“ vorgestellt. In Kap. 7 wird dazu die Brücke zwischen Theorie und Praxis geschlagen, indem grundsätzliche Überlegungen zur Beforschung und zur Vermittlung der Methode der Konstruktiven Kontroverse angestellt werden. Hier wird insbesondere auch für Interventionsstudien plädiert, in deren Rahmen Methoden entwickelt, zur Anwendung in Unternehmen gebracht und auf ihre Wirksamkeit und Akzeptanz hin evaluiert werden.

In Kap. 8 wird die Realisierung der im vorausgehenden Kapitel angestellten Überlegungen in Form eines konkreten Designs für ein Forschungsprojekt CCI vorgestellt. Neben dem theoretischen Hintergrund und den Projektzielen wird das konkrete Vorgehen einschließlich Interventions- und Evaluationsdesign beschrieben.

In den beiden nachfolgenden Kapiteln werden die Ergebnisse der Interventionsstudie ausführlich dargestellt. Kapitel 9 stellt die Ergebnisse der CCI-Workshops aus einer quan-

titativen Perspektive in Form vergleichender Fragebogenerhebungen vor und nach der Durchführung der Workshops dar und geht über die bestehende Forschung dieser Methodologie hinaus, indem der Zusammenhang zum weiteren Innovationsprozess aufgezeigt wird. Es werden zudem die Implikationen für die weitere Erforschung sowie für die Anwendung der Methode herausgearbeitet.

In Kap. 10 wird das qualitative Design der Interventions- und Evaluationsstudie beschrieben und es werden die Ergebnisse präsentiert. Dabei wird detailreich auf die einzelnen in verschiedenen Unternehmen durchgeführten CCI-Workshops eingegangen. Es wird beschrieben, wie der konkrete Fall jeweils aus den Innovationsprojekten herausgegriffen und für die Bearbeitung mit der Methode der Konstruktiven Kontroverse aufbereitet wird, welchen Weg er bei der Durchführung nimmt und wie die Entscheidung darüber den Weg zurück ins Innovationsprojekt findet. Neben der Wirksamkeit wird auch die Akzeptanz der CCI-Methode geprüft, sowohl in Bezug auf den soeben beschriebenen Workshops als auch auf die Aufnahme ins Methodenrepertoire der Teams und der Unternehmen. Dabei werden typische Konflikte und Dilemmata der Organisation deutlich, denen die Konstruktive Kontroverse sich stellen kann und muss.

In Kap. 11 werden ergänzend die Ergebnisse einer Beobachtungsstudie präsentiert. Im Rahmen der Vorbereitung der Intervention im Forschungsprojekt CCI wurden Train-the-Trainer-Workshops veranstaltet, in denen die Durchführung von Konstruktiven Kontroversen anhand von Fallbeispielen erlernt und für den Einsatz in Unternehmen eingeübt wurde. Diese wurden audiovisuell aufgezeichnet und im Nachgang anhand eines entwickelten Kategoriensystems ausgewertet. Diese Beobachtungsstudie bildet den Auftakt der Entwicklung einer bislang nicht eingesetzten Methode zur Erforschung der Konstruktiven Kontroverse und somit die Ausweitung des Repertoires an Forschungsmethoden in diesem Themenfeld.

In Kap. 12 werden die zentralen Ergebnisse dieses Forschungsprojektes einer kritischen, zusammenfassenden Analyse unterzogen. Das übergeordnete Ziel des Forschungsprojekt CCI war es, ausgehend vom bisherigen Stand der Forschung ein neues Terrain zu bearbeiten: die Untersuchung der Methode der Konstruktiven Kontroverse in ihrer Anwendung in der betrieblichen Innovationpraxis. In der Bearbeitung dieser „letzten Meile“ kann die Konfliktforschung durch die größere Nähe zu den Arbeitsprozessen neue Erkenntnisse gewinnen, die Praxis kann durch die Anwendung der auf wissenschaftlicher Basis vermittelten und evaluierten Methoden einen Nutzen ziehen. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass die Konstruktive Kontroverse bei der Bearbeitung von Konflikten in Innovationsprojekten effektiv ist. Die Implementierung als Methode in den organisationalen Alltag war aber kein Selbstläufer. Die Organisationen tendierten teilweise dazu, ihre zentralen Prozesse (Entscheidungen, Konflikte, Innovation) nach außen abzuschotten. Diese realitätsnahen Erkenntnisse erweitern das Bild auf fruchtbare Weise und eröffnen neue Wege für die Organisationsforschung. Durch die Erweiterung des Repertoires an Forschungs- und Praxismethoden im Rahmen dieses Projekts werden Zugänge geschaffen, die Konstruktive Kontroverse als praktische Methode zur Bearbeitung von Konflikten und zur Entscheidungsfindung zu entwickeln.

Prof. Dr. Albert Vollmer promovierter Diplompsychologe, Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Angewandte Psychologie, Olten. Forscht und lehrt zu den Themen Kooperation, Konflikt und Innovation mit spezifischem Fokus auf der Konstruktiven Kontroverse.

Prof. Dr. Michael Dick promovierter Diplompsychologe, Professor für Betriebspädagogik und derzeit Dekan an der Fakultät für Humanwissenschaften der Otto-von-Guericke Universität Magdeburg. Forscht und lehrt zu den Themen Organisationsentwicklung, Professionsentwicklung, Lernen im Prozess der Arbeit und Qualitative Sozialforschung.

Prof. em. Dr. Theo Wehner promovierter Diplompsychologe, emeritierter Professor für Arbeits- & Organisationspsychologie an der ETH Zürich und seit 2015 Gastprofessor am Institut Arbeit + Technik der Universität Bremen. Forscht zu den Themen psychologische Fehler- und Sicherheitsforschung, Erfahrung, Wissen und Kooperation sowie frei-gemeinnützige Tätigkeiten und Corporate Volunteering.

Die Konstruktive Kontroverse in Innovationsprozessen – eine theoretische Zusammenführung

2

Albert Vollmer

„If there is any secret of success, it lies in the ability to get the other person's point of view and see things from his/her angle as well as from your own.“

Henry Ford

Zusammenfassung

Innovationen in der betrieblichen Lebenswelt sind soziale Prozesse der Ideenentwicklung und der praktischen Umsetzung. Die Entstehung von Neuem ist dabei auf Interaktions- und Entscheidungsprozesse angewiesen. Zunehmend werden hierfür Teams eingesetzt mit der Aufgabe, Wissen zu generieren, zu verarbeiten und daraus Innovationen zu entwickeln. Aufgrund der Komplexität des Gegenstands und der Verteilung des Wissens auf unterschiedliche Akteure wird diese Aufgabe zur Herausforderung, auch damit verbundene Konflikte zu bearbeiten. Hierfür wurden in der Sozial- und Organisationspsychologie Methoden entwickelt, die aber in der Praxis noch wenig Anwendung finden. Eine dieser Methoden ist die Konstruktive Kontroverse. Sie ist ein Verfahren zur Integration von Wissen aus unterschiedlichen Perspektiven und zur Konfliktbearbeitung. In diesem Beitrag wird die Anschlussfähigkeit der Konstruktiven Kontroverse an Innovation in theoretischer Hinsicht untersucht und dokumentiert.

A. Vollmer (✉)

Hochschule für Angewandte Psychologie, FH Nordwestschweiz, Olten, Schweiz

E-Mail: albert.vollmer@fhnw.ch

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

A. Vollmer et al. (Hrsg.), *Konstruktive Kontroverse in Organisationen*, uniscope.

Publikationen der SGO Stiftung, DOI 10.1007/978-3-658-00263-3_2

2.1 Einleitung

Als das iPhone 4 im Jahr 2007 auf den Markt kam, wurde kurze Zeit darauf festgestellt, dass es zu Empfangs- und Sendestörungen kommen konnte. Steve Jobs, der damalige CEO von Apple, hatte auf der Apple's Worldwide Developers Conference in San Francisco im Jahr 2007 angekündigt, mit dieser neuen Generation des Mobiltelefons „the biggest leap since the original iPhone“ zu nehmen¹. Kurze Zeit nach der Markteinführung des Geräts sah er sich mit „Antennagate“² konfrontiert, Ausdruck für die skandalverdächtige Störung eines zentralen Funktionsbereichs des Mobiltelefons. Was steckte dahinter? Ein wesentlicher Bestandteil des Geräts ist der Metallrahmen, der nicht nur ein tragender Bestandteil des Gerätekorpus ist, sondern ein System von zwei unabhängigen Antennen beherbergt (einerseits für Bluetooth, Wi-Fi und GPS, andererseits UMTS und GSM). Nur auf den ersten Blick erscheint das Metallband durchgehend, bei näherem Hinsehen ist jedoch erkennbar, dass an mehreren Stellen dünne Unterbrechungen vorhanden sind und die beiden Antennenteile durch Plastikteile voneinander isoliert sind. Bereits im Laufe der Entwicklung des Geräts wurde festgestellt, dass es zu Funktionsstörungen kommen kann, wenn man das Gerät zur normalen Benutzung in der Hand hielt. Einerseits wirkt die Hand isolierend und damit empfangsmindernd, andererseits kann es je nach Handhaltung zur Überbrückung der beiden Antennensysteme kommen. Das Problem lag vor allem darin, dass das Band aus blankem Edelstahlband gefertigt war. Zur Lösung des Problems wurden andere Varianten in Erwägung gezogen wie etwa die Lackierung des Edelstahlbandes oder eine Lösung mit einer Kunststoffummantelung. Wie aus verschiedenen Quellen hervorgeht (z. B. Isaacson 2011), wurden diese verschiedenen Lösungsalternativen auch heftigst diskutiert. Am Ende entschied man sich für das blank polierte Edelmetall – mit den genannten Folgen.

Was lässt sich an diesem Beispiel zeigen? Ohne Frage handelt es sich hier um eine Innovation, auch wenn das iPhone 4 nur eine Weiterentwicklung vorangegangener Modelle darstellt, erhielt es doch ein neues äußeres Design und viele neue Funktionalitäten. Ohne Frage handelt es sich bei der Funktionsstörung aber auch um eine, für ein Mobiltelefon empfindliche Angelegenheit bzw. ein veritables Problem. Und: Es handelt sich in der Folge auch um einen Konflikt zwischen Funktionalität und Design, repräsentiert durch Steve Jobs und Jonathan Ive, sowie eine sich daraus ergebende Kontroverse um die Bauart eines technischen Details. Dass die Kontroverse letztlich als gelungen betrachtet werden kann, kann angesichts von „Antennagate“ und der Notwendigkeit, vor der Presse Rechenschaft darüber ablegen zu müssen, bezweifelt werden: Zum Flop geführt hat diese Form der Konfliktbearbeitung jedoch nicht. In jedem Fall ist anhand dieses Beispiels ersichtlich, wie nahe Innovation und Konflikt sein können.

Beispiele, in denen Innovation und Konflikt auf engstem Raum anzutreffen sind, lassen sich in der betrieblichen Alltagspraxis viele finden. Dennoch bekunden viele Praktiker –

¹ <http://www.youtube.com/watch?v=6uW-E496FXg>.

² Die US-Medien sprachen in Anlehnung an den Watergate-Skandal von „Antennagate“.

wie uns bei der Konzeptualisierung und Akquise des diesem Buch zu Grunde liegenden Projektes immer wieder mitgeteilt wurde – Mühe, Konflikte und Innovation in einem Atemzug zu nennen. Zu unterschiedlich sind wohl die Konnotationen, die mit den beiden Begriffen verbunden sind. Innovation ist deutlich positiv konnotiert, mit Kreativität und dem Aufbruch zu neuen Ufern verbunden; Konflikte sind eher negativ besetzt und werden oftmals mit Defiziten, Bedrohung und Zurückweisung assoziiert. Entsprechend fällt es schwer, dennoch auftretende Konflikte in Innovationsprozessen als notwendig und zugleich als Möglichkeiten zu erkennen, schwierige Situationen effektiv zu bearbeiten. In der Regel fehlt es folglich auch – im klassischen Projektmanagement etwa – an expliziten Verfahren zur Konfliktbearbeitung, so dass die Akteure auf Erfahrungswissen und damit verbundene Routinen zurückgreifen, die oftmals defensiver, vermeidender oder durchsetzender Natur sind. Dagegen zeigen empirische Untersuchungen, dass Konflikte in der Sache innovationsförderlich sein können, und dass eine offene Bearbeitung von unterschiedlichen Sichtweisen zum Innovationserfolg beiträgt (De Dreu 2006; Lu et al. 2011).

Dieses Kapitel des Buches hat daher zum Ziel, die Rolle von Konflikten in Innovationsprozessen zu untersuchen und für deren Bearbeitung ein ausgewähltes Verfahren ins Feld zu führen: die Konstruktive Kontroverse. Diese empfiehlt sich deshalb, weil sie in ihrer Struktur grundsätzlich eine Methode ist, welche das Neue hervorbringen kann durch die Synthese von unterschiedlichen Perspektiven. Sie ist zum einen in ihrer theoretischen Begründung nahe an den theoretischen Grundlagen von Innovation. Sie ist zum anderen ein pragmatisches Verfahren, zu dem auch Manuale zur Umsetzung vorliegen, was ihre Anschlussfähigkeit an die organisationale Praxis erleichtert. Mit der Erschließung von Methoden wie der Konstruktiven Kontroverse für die Praxis wird ein Schritt weiter gegangen als die praktischen Implikationen, die in wissenschaftlichen Studien über die Beziehung zwischen Konflikten und Innovationen üblicherweise angeboten werden (Vollmer 2015). Diese empfehlen je nach Untersuchungsperspektive beispielsweise das Konfliktniveau generell niedrig zu halten (Gobeli et al. 1998) oder das Maß an Beziehungskonflikten zu reduzieren und Sachkonflikte zu stimulieren (Chen et al. 2011; Ehie 2010; Lee 2011). Einige Autoren empfehlen Trainings in Konfliktmanagement (Shih und Susanto 2010; Tjosvold et al. 2010), andere wiederum verweisen auf vorhandene Methoden zur Verbesserung der Konfliktbearbeitung und Innovativität in Teams (z. B. Cronin und Weingart 2007). Nur wenige Wissenschaftler begeben sich selbst ins Feld und vermitteln und evaluieren Trainings in kooperativen Fertigkeiten und in Konfliktmanagement in Unternehmen (Ausnahmen sind etwa Lu et al. 2010).

Alle diese Praxisempfehlungen sind ohne Frage wichtig und richtig. Dennoch tun sich viele Führungskräfte schwer, diese Vorschläge in die Praxis umzusetzen. Von der bloßen Empfehlung, kooperatives Konfliktmanagement zu betreiben, bis zur Implementierung und praktischen Umsetzung ist es ein weiter Weg. Die praktischen Implikationen enden dort, wo pragmatische Methoden und Umsetzungsvarianten beginnen würden. Führungskräften fehlt es an konkreten Vorgehensweisen, die aber dennoch theoretisch begründet und empirisch prüfbar sind bzw. schon geprüft wurden. Gleichzeitig lässt sich auch ein wachsendes Interesse von Führungskräften am theoretischen Hintergrund von Konzepten

und Modellen erkennen. Es reicht vielen Verantwortlichen in Unternehmen nicht mehr, dass eine Methode praktisch anwendbar ist. Es besteht für sie auch ein Interesse zu verstehen, wie eine Methode funktioniert. Dies ist in der Regel verbunden mit der zunehmenden Notwendigkeit, die Einführung von neuen Verfahren dem Management und den Mitarbeitenden gegenüber zu legitimieren.

Von daher besteht das Ziel dieses Beitrags auch darin, die Theorie hinter der dargestellten Methode der Konstruktiven Kontroverse darzustellen und zu erklären, welche Wirkmechanismen ihr innewohnen und in welchem Zusammenhang die Methode zum Innovationsprozess steht. In wissenschaftlicher Absicht werden hier zwei Theoriegebiete, das der Innovation und das der Konstruktiven Kontroverse, zusammengeführt. Damit wird die wissenschaftliche Grundlage für die in diesem Buch durchgeführte Studie gelegt. Vorweggenommen sei, dass es „die“ Innovationstheorie nicht gibt, sondern eher einzelne Zugänge, während der theoretische Hintergrund der Konstruktiven Kontroverse in einer kompakten Form vorliegt. In praktischer Absicht hilft der Beitrag, Situationen wie die in der Einleitung dargestellte zu erkennen, die Angst vor Konflikten abzubauen, den Respekt ihnen gegenüber aber zu erhöhen, die Wichtigkeit einer effektiven Konfliktbearbeitung für den Innovationsfortschritt zu erkennen sowie geeignete Methoden dafür frühzeitig zur Verfügung zu stellen.

2.2 Die Konstruktive Kontroverse – Theorie, Empirie und Praxis

Die Konstruktive Kontroverse stellt ein Gebiet dar, das den Bogen zwischen Theorie, empirischer Beforschung und dem Hineinreichen in die Praxis umspannt. Hervorgegangen aus unterschiedlichen psychologischen Teildisziplinen, insbesondere aber aus der Schule von Kurt Lewin und Morton Deutsch wurde sie in den 1960er Jahren von David W. und Roger T. Johnson sowie Dean Tjosvold entwickelt, theoretisch umfassend begründet und im Rahmen eines umfassenden Forschungsprogrammes systematisch empirisch beforscht. Ihr Anwendungsfeld war zuallererst die Schule. Hier wurde sie insbesondere als eine Methode im Kanon des Kooperativen Lernens (dessen Begründer die Gebrüder Johnson sind; siehe www.co-operation.org) angewendet und untersucht. Rasch wurde sie auch auf das Feld organisationaler Zusammenarbeit weitergetragen und weist auch hier eine mittlerweile langjährige Beforschungstradition auf. Diese erreichte in jüngerer Zeit auch den Bereich der Innovation, steht dort jedoch noch am Anfang. In ihrer Dynamik – und dies belegen erste Studien – ist sie ein Verfahren, das in diesem Bereich einiges an Potenzial aufweist, welches noch kaum genutzt wird.

An dieser Stelle werden die wesentlichen Charakteristika der Konstruktiven Kontroverse beschrieben. Dazu gehören das theoretische Fundament, die praktische Umsetzung und die empirische Befundlage. Dabei stehen die Beiträge der Begründer dieser Methode, die in Kap. 4, 5 und 6 nachzulesen sind, quasi Pate. Dabei wird immer wieder die Beziehung der Konstruktiven Kontroverse zum Thema der Innovation hergestellt.

Zunächst wird ein Verständnis von der Konstruktiven Kontroverse herausgearbeitet. Es folgt eine Beschreibung der wesentlichen theoretischen Hintergründe, das praktische Prozedere zur Anwendung der Methode sowie die empirischen Erkenntnisse aus zahlreichen Studien.

2.2.1 Was ist die Konstruktive Kontroverse?

Zunächst wird von einer Konstruktiven Kontroverse gesprochen, wenn die Ideen, Informationen, Schlussfolgerungen, Theorien, und Meinungen einer Person nicht mit denen einer anderen Person kompatibel sind und eine Einigung erzielt werden muss (Johnson und Johnson 2012).

Die Konstruktive Kontroverse bezieht sich in intrapersonaler Hinsicht auf den sog. konzeptuellen Konflikt (Johnson et al. 2006). Dieser liegt dann vor, wenn innerhalb einer Person inkompatible Vorstellungen gleichzeitig vorhanden sind und in Übereinstimmung gebracht werden müssen (Berlyne 1966). Dies kann nach Hunt (1954) etwa durch die Aufnahme neuer Informationen geschehen, die nicht mit dem bestehenden Wissen übereinstimmen, so Johnson und Johnson (1979). In interpersonalen Hinsicht bezieht er sich auf den sog. soziokognitiven Konflikt (De Dreu und Gelfand 2008a). Dieser Konflikttyp bezieht sich auf Differenzen in Bezug auf sachbezogene Fragestellungen, die aus unterschiedlichen Blickwinkeln und theoretischen Verständnissen verschiedener Personen heraus resultieren. Er grenzt sich daher sowohl von Interessenkonflikten als auch von Beziehungs- oder affektiven Konflikten ab (Amason et al. 1995; De Dreu et al. 1999; Johnson und Johnson 2012). Interessenkonflikte sind Konflikte primär um knappe Ressourcen (z. B. die Verteilung von finanziellen Mittel) oder konkurrierende Ziele (z. B. eine neu zu besetzende Führungsposition), während Beziehungskonflikte von gegenseitiger Abwertung, emotionalen Spannungen, Kränkungen etc. geprägt sind.

Die Konstruktive Kontroverse ist eine zentrale Methode im Bereich der Entscheidungsfindung und des Problemlösens (Johnson und Tjosvold 1989) und gleichzeitig des Kooperativen Lernens (Johnson et al. 2000). Sie stellt vor allen Dingen aber auch eine Methode des Konfliktmanagements dar, die in ihrem pragmatischen Anspruch weit über die Modelle der Konfliktmanagementstrategien (Rahim 2010; Thomas 1992) hinausgeht.

Dabei kommt ein Set an Verhaltensaspekten zum Tragen wie die direkte Diskussion von entgegengesetzten Sichtweisen, das rationale Argumentieren, Perspektivenwechsel und die Suche nach wechselseitig vorteilhaften Lösungen durch die Integration von Ideen (Tjosvold et al. 2002).

Diese Form der Kommunikation kommt dem gleich, was Aristoteles (2011) unter dem Begriff der Beratung versteht, die jeder klugen Entscheidung vorausgeht, einer Erwägung (lat. *deliberatio*, griech. *boulêsis*) im Sinne der Abwägung von Handlungsbegründungen für verschiedene Positionen (Luckner 2008). Sie zielt auf die Zusammenführung von unterschiedlichen Positionen, von These, Antithese und Synthese im Hegelschen Sinne (Johnson et al. 2006). Sie referiert auf den „herrschaftsfreien Diskurs“ bei Habermas,

eine Form des kommunikativen Handelns, die auf die Aushandlung von individuellen Geltungsansprüchen und auf Verständigung ausgerichtet ist, die den Regeln des rationalen Arguments folgt und festen Diskursregeln unterliegt (Habermas 1998).

These und Antithese repräsentieren quasi die beiden Pole eines Sachkonflikts. In dem in der Einleitung beschriebenen Beispiel ging es um die Gestaltung des Trägerbandes des Mobiltelefons verbunden mit dem Konflikt: Soll das Band aus blankem oder lackiertem Edelstahl gefertigt werden? Ein anderes Beispiel wäre die Frage, ob ein Unternehmen verstärkt auf Konsolidierung bestehender Produkte oder auf Expansion und die Ausweitung der Produktpalette setzen soll. Im ersten Fall handelt es sich um ein Beispiel auf der operativen Ebene, im zweiten Fall um eines auf der strategischen Ebene. In beiden Fällen handelt es sich um Konflikte: Die beiden Alternativen schließen sich zunächst aus und sind nicht gleichzeitig zu realisieren. Beide Fälle sind insofern auch nicht trivial, als sie weitreichende Konsequenzen für den Innovationsprozess eines Unternehmens, sei es auf der operativen oder strategischen Ebene, nach sich ziehen und von daher wohl überlegt sein wollen.

Da es für praktisch alle Situationen, wie in diesen beiden Beispiele in einem Unternehmen, immer sowohl Befürworter als auch Skeptiker bzw. dezidierte Gegner gibt, die jeweils ihre Gründe haben, warum sie eine bestimmte Position einnehmen, kann es leicht zu Spannungen auf der Beziehungsebene kommen. Denn jede Partei setzt sich erfahrungsgemäß für ihre Sichtweise ein, was dazu führen kann, dass man sich gegenüber den Argumenten der anderen Position und unter Umständen wertvollen Informationen zunehmend verschließt. Wer sich nicht bewusst diesem Abwägungsprozess stellt und dabei auch das Risiko eingeht, von guten Argumenten überzeugt zu werden und seine eigene Theorie revidieren zu müssen, verschließt sich dem individuellen Lernen und der gemeinsamen Erkenntnisgewinnung, was für die Innovation nachteilig sein kann.

Die bewusste Gestaltung eines solchen Abwägungsprozesses gelingt leichter, wenn dafür Methoden zur Verfügung stehen, die in ihrer Strukturiertheit die Gefahr reduzieren, in negative Routinen abzudriften und dabei die eigentliche Frage aus den Augen zu verlieren. Auf diesen Punkt haben vor allem auch Eskalationsexperten aus dem Bereich der Konfliktforschung (z. B. Glasl 2010) hingewiesen.

2.2.2 Theoretischer Hintergrund

Die theoretische Fundierung, die sich in diesem Prozessmodell wiederfindet, basiert auf Ansätzen aus dem Bereich der Sozialpsychologie (Lewin 1935), der Gestaltpsychologie (Koffka 1935), der Organisationspsychologie (Follett 1940; Maier 1970), auf den kognitiven Entwicklungstheorien von Berlyne (1966), Piaget (1950), Kohlberg (1969) und Vygotsky (1978) sowie auf verhaltensorientierten Lerntheorien (Bandura 1977). Insbesondere ist sie eine Fortschreibung von Deutschs Theorie der sozialen Interdependenz (Deutsch et al. 2006). Diese besagt, dass eine positive wechselseitige Abhängigkeit von Menschen positive Interaktionsprozesse hervorbringt – im Gegensatz zu negativer wechselseitigen Abhängigkeit. Dies zeigt sich wiederum auf der Ergebnisseite in Form von effektiver Kommunikation, höherer Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft, besserer Arbeitsteilung

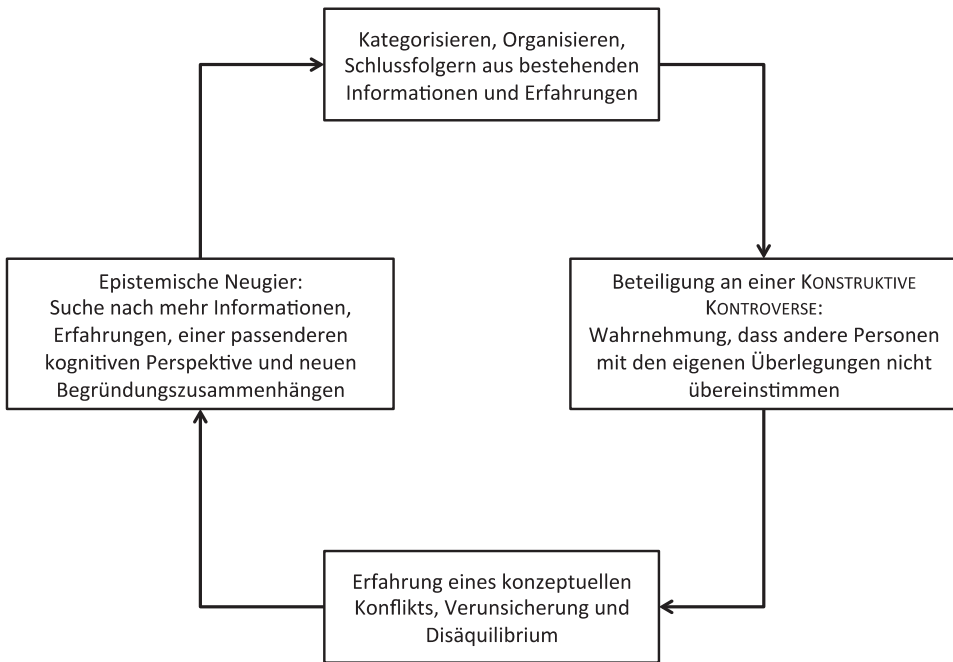


Abb. 2.1 Der kognitive Prozess der Konstruktiven Kontroverse. (Nach Johnson und Johnson 1979)

und Koordination, dem Gefühl der Übereinstimmung mit den Ideen anderer, der Anerkennung und dem Respekt gegenüber anderen, dem Willen, andere bei deren Zielerreichung zu unterstützen sowie – für unser Anliegen in besonderer Weise wichtig – einem Verständnis von konfligierenden Interessen als ein wechselseitiges Problem, das nur gemeinsam gelöst werden kann (Deutsch et al. 2006).

Darauf aufbauend wurde die Konstruktive Kontroverse in den 1960er Jahren als eine Methode zur Unterstützung der psychischen Prozesse entwickelt, die aus den empirischen Befunden bei der Untersuchung der sozialen Interdependenztheorie identifiziert wurden, mit einem speziellen Blick auf Problemlösen, Entscheiden und Lernen in Teams. Die Rolle der sozialen Interdependenztheorie bei der Erforschung der Konstruktiven Kontroverse ist sowohl im Forschungsprogramm von Johnson und Johnson (1979, 2012) als auch bei den Studien von Tjosvold und Kollegen ersichtlich, in denen die Effekte der kognitiven Prozesse im Rahmen einer Konstruktiven Kontroverse in Abhängigkeit von Bedingungen wie kooperativen, kompetitiven und unabhängigen Zielinterdependenzen untersucht werden.

Neben diesen Grundpfeilern der sozialen Interdependenztheorie spielen die kognitiven Lerntheorien eine besondere Rolle. Am wohl ausführlichsten beschrieben bzw. in die Theorie der Konstruktiven Kontroverse eingebunden sind diese bei Johnson und Johnson (1979), in verdichteter Form in Kap. 4. Aber auch an dieser Stelle werden die wesentlichen theoretischen Überlegungen skizziert.

Im Kern besagt die Theorie der Konstruktiven Kontroverse folgendes (siehe Abb. 2.1): Menschen haben im Hinblick auf eine Problemstellung, eine Entscheidung oder einen

Konflikt immer ein bestimmtes Vorwissen und Erfahrungen. Piaget (1950) spricht von kognitiven Schemata (Muster des Denkens und Verhaltens). Wenn sie aufgefordert sind, in Bezug auf ein bestimmtes Problem Stellung zu beziehen, sind sie in der Lage, ihr Wissen in eine bestimmte Ordnung zu bringen (durch Kategorisieren, Ordnen, Schlussfolgern), um es in konsistenter Weise in einen Diskurs einzubringen. Schon mit dieser Systematisierung des ohne Frage begrenzten eigenen Wissens, der vorhandenen Informationen und der Erfahrungen entsteht ein besseres Verständnis von der Situation. Es besteht dabei aber auch eine Tendenz zur Verfestigung des eigenen Wissens. Wenn sie nun in solchen Situationen mit Ideen, Informationen, Schlussfolgerungen, Theorien, und Meinungen konfrontiert sind, die den eigenen widersprechen, die also mit dem eigenen kognitiven Schema nicht übereinstimmen, führt dies zu einem konzeptuellen Konflikt. Dieser äußert sich in Form von Unsicherheit über die eigenen Betrachtungsweise und einem Gefühl des kognitiven Ungleichgewichts (Disäquilibrium, Piaget 1950).

Der damit verbundene Drang, das kognitive Gleichgewicht wiederherzustellen, führt zu epistemischer, d. h. erkenntnismäßiger Neugier und der Suche nach mehr Informationen und Wissen. Die Integration der neu erworbenen Informationen in die bestehenden Wissensbestände führt zu einer Re-Konzeptualisierung, einer Neuorganisation der kognitiven Schemata. Dies bedeutet individuelles Lernen. Damit wird, als Ergebnis dieses Lernprozesses, die Einnahme einer veränderten Perspektive auf die Problemstellung möglich und ein erhöhtes Verständnis der Situation erzeugt.

Die Konstruktive Kontroverse unterstützt diese sich auf der individuellen Ebene ereignenden psychischen Prozesse durch die Bereitstellung einer Methode und bettet sie in ein interaktionales Geschehen ein, in dessen Rahmen kollektive Lernprozesse möglich sind, Konflikte bearbeitet und gemeinsame Entscheidungen gefällt werden können.

2.2.3 Das pragmatische Prozedere

Zur praktischen Anwendung wurde für die Konstruktive Kontroverse ein pragmatisches Verfahren entwickelt sowohl für den Bereich des akademischen Lernens als auch für die organisationale Entscheidungsfindung (Johnson et al. 2006). Den Ausgangspunkt dieses Verfahrens bilden folgende Komponenten:

- eine komplexe Problemstellung,
- der darin enthaltene soziokognitive Konflikt und
- die diesen repräsentierenden Entscheidungsalternativen.

Die komplexe Problemstellung liegt in der Tätigkeit, etwa der Innovation, selbst begründet (z. B. die Frage nach der zukünftigen Innovationsstrategie oder die Frage nach Design und Funktionalität eines Mobiltelefons). Der Konflikt zeigt sich als Ereignis, durch welches der Fortgang der Innovationstätigkeit ins Stocken gerät (es stellt sich die Frage: *Wie weiter?*), mitunter aber auch in Form eines Streites zwischen verschiedenen Koopera-