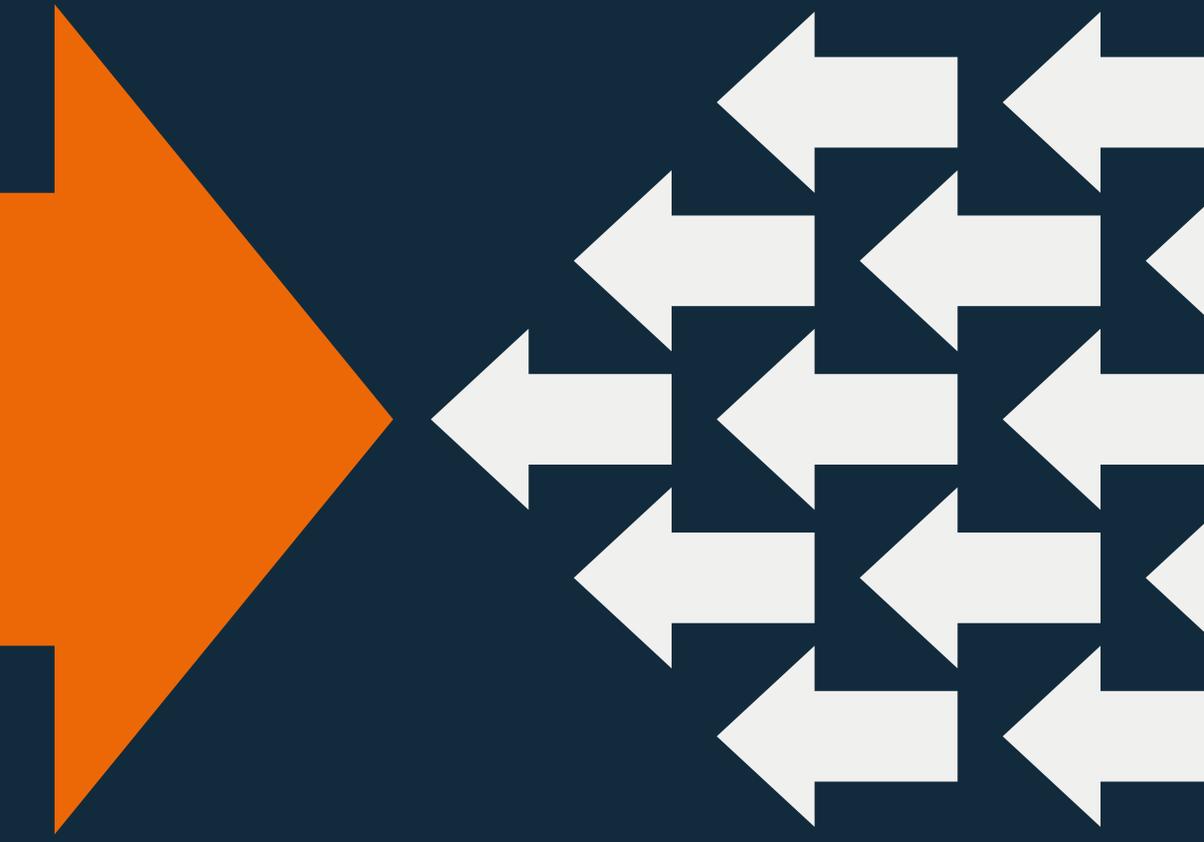


**Wolfram Dreier**

# **Innovationsförderndes Konfliktmanagement**

**Handlungsansätze für kleine und  
mittlere Unternehmen zum Umgang  
mit innerbetrieblichen Konflikten**

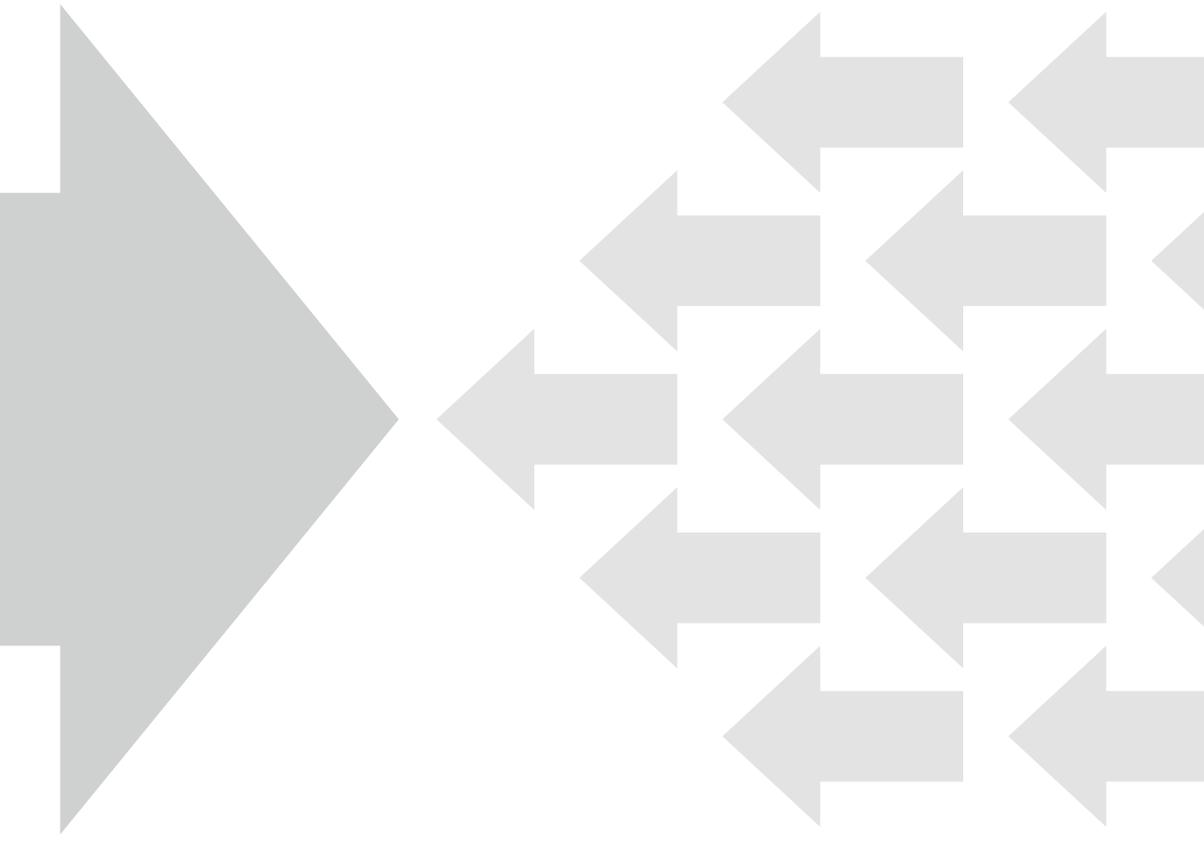


**Wolfram Dreier**, geboren 1967, ist gefragter Experte und Hochschuldozent zu den Themen Kommunikation, Mediation und Konfliktmanagement. Mit seinem Steinbeis-Transferzentrum begleitet er Organisationen in innerbetrieblichen Konfliktsituationen und herausfordernden Veränderungsprozessen.

**Wolfram Dreier**

# **Innovationsförderndes Konfliktmanagement**

**Handlungsansätze für kleine und  
mittlere Unternehmen zum Umgang  
mit innerbetrieblichen Konflikten**



*Zur sprachlichen Gleichbehandlung aller Geschlechter wird in dieser Arbeit das orthographische Ausdrucksmittel „Asterisk (Gender-Stern)“ (Rat für deutsche Rechtschreibung, 2018) angewandt.*

Die vorliegende Arbeit wurde an der Fakultät I der Pädagogischen Hochschule Weingarten, Deutschland, unter dem Titel „Innovationsförderndes Konfliktmanagement – Handlungsansätze für kleine und mittlere Unternehmen zum Umgang mit innerbetrieblichen Konflikten“ als Dissertation im Jahr 2023 angenommen. Für den Druck wurde sie an wenigen Stellen überarbeitet.

## **Impressum**

© 2023 Steinbeis-Edition

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

Wolfram Dreier

Innovationsförderndes Konfliktmanagement. Handlungsansätze für kleine und mittlere Unternehmen zum Umgang mit innerbetrieblichen Konflikten

1. Auflage, 2023 | Steinbeis-Edition, Stuttgart

ISBN 978-3-95663-294-5 | Diese Publikation ist auch als Print-Version erhältlich: ISBN 978-3-95663-293-8

Pädagogische Hochschule Weingarten, Dissertation 2023

Satz: Steinbeis-Edition

Verlag: Steinbeis-Edition | Steinbeis-Stiftung, Adornostr. 8, 70599 Stuttgart

Steinbeis ist mit seiner Plattform ein verlässlicher Partner für Unternehmensgründungen und Projekte. Wir unterstützen Menschen und Organisationen aus dem akademischen und wirtschaftlichen Umfeld, die ihr Know-how durch konkrete Projekte in Forschung, Entwicklung, Beratung und Qualifizierung unternehmerisch und praxisnah zur Anwendung bringen wollen. Über unsere Plattform wurden bereits über 2.000 Unternehmen gegründet. Entstanden ist ein Verbund aus 5.200 Experten in rund 1.100 Unternehmen, die jährlich mit mehr als 10.000 Kunden Projekte durchführen. So werden Unternehmen und Mitarbeiter professionell in der Kompetenzbildung und damit für den Erfolg im Wettbewerb unterstützt. Die Steinbeis-Edition verlegt ausgewählte Themen aus dem Steinbeis-Verbund.

226380-2023-11 | [www.steinbeis-edition.de](http://www.steinbeis-edition.de) | [edition@steinbeis.de](mailto:edition@steinbeis.de)

## Herzlichen Dank

an alle, die mich bei der vorliegenden Arbeit auf vielfältige Art und Weise unterstützt haben.

Allen voran Frau Prof. Dr. Karin Schweizer und Herrn Prof. Dr. Michael Henninger für ihre Anregungen und die kontinuierliche fachliche Begleitung sowie Herrn Prof. Dr. Werner Ziegler für den auslösenden Impuls.

Besonderer Dank gilt den Interviewten aus den befragten Unternehmen für die zeitaufwändigen und konstruktiven Expert\*innengespräche. Ohne ihr Wissen und ohne ihre Offenheit wäre diese Arbeit so nicht möglich gewesen.

Wertvoll waren auch die regelmäßigen Treffen der *Forschungswerkstatt Qualitative Forschung*, initiiert von Markus Jannsen. Vielen Dank allen Beteiligten für den regelmäßigen kollegialen Austausch.

Zuletzt gilt mein Dank meiner Familie, die mir stets Rückhalt und den nötigen Freiraum gegeben hat.

*Wangen, 20.06.2022*  
*Wolfram Dreier*

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>X</b>
<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>1</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>3</b>
1.1 Forschungsfeld.....	4
1.2 Vorgehensweise und Struktur.....	5
<b>2 Theoretische Grundlagen .....</b>	<b>8</b>
2.1 Kleine und mittlere Unternehmen.....	8
2.1.1 Definitionen .....	9
2.1.2 Kurzfazit zur gewählten Untersuchungsgruppe .....	13
2.2 Innovation – Theoretische Zugänge.....	14
2.2.1 Definitionen .....	15
2.2.2 Innovation als Prozess .....	21
2.2.3 Modelle des Innovationsprozesses .....	27
2.2.4 Kreativität als Basis für Innovationen .....	29
2.2.5 Innovationen bei kleinen und mittleren Unternehmen.....	34
2.2.6 Exkurs: Promotorenmodell.....	37
2.3 Sozialer Konflikt – Theoretische Zugänge.....	40
2.3.1 Definitionen .....	42
2.3.2 Konfliktarten und Konfliktursachen .....	46
2.3.3 Konfliktverlauf.....	50
2.3.4 Funktion und Folgen von Konflikten.....	54
2.3.5 Exkurs: Konfliktkostendiskussion .....	60
2.3.6 Konfliktbehandlung .....	61
2.3.7 Soziale Konflikte in kleinen und mittleren Unternehmen.....	70
2.3.8 Führungsverhalten, Führungsstil und sozialer Konflikt.....	72
2.4 Zusammenhänge zwischen Konflikt und Innovation.....	76
2.4.1 Aufgabenkonflikt – Innovation .....	77
2.4.2 Beziehungskonflikt – Innovation .....	80
2.4.3 Kollaboratives Problemlösen als Mediatorvariable.....	82
2.4.4 Teamwork und übergeordnete Unterstützung als Moderatorvariablen.....	84

<b>3</b>	<b>Zwischenfazit, Forschungsfrage und Modell.....</b>	<b>86</b>
3.1	Zwischenfazit.....	86
3.2	Forschungsfrage und Modell.....	87
<b>4</b>	<b>Empirischer Teil.....</b>	<b>91</b>
4.1	Methodik der empirischen Untersuchung.....	91
4.1.1	Qualitative Sozialforschung.....	91
4.1.2	Wissenschaftstheoretische Fundierung.....	93
4.1.3	Forschungsdesign.....	96
4.2	Umsetzung 1: Von der Forschungsfrage zum Leitfaden.....	105
4.3	Umsetzung 2: Über das Expert*inneninterview zum transkribierten Text.....	114
4.4	Umsetzung 3: Vom transkribierten Text zum indexierten Text.....	118
4.4.1	Übersicht und Gesamtdarstellung der Vorgehensweise.....	118
4.4.2	Dokumentation der vorgenommenen Anpassungen des Kategoriensystems.....	120
4.4.3	Softwaregestützte Auswertung – MAXQDA Analytics Pro 2020.....	122
4.4.4	Finales Kategoriensystem und Zuordnung der Analyseeinheiten..	123
4.5	Umsetzung 4: Identifikation der Kernaussagen.....	124
4.5.1	Erkenntnisse und Kernaussagen aus der Kategorie Konfliktsituationen.....	124
4.5.2	Erkenntnisse und Kernaussagen aus der Kategorie Unternehmens- und Führungskultur.....	139
4.5.3	Erkenntnisse und Kernaussagen aus der Kategorie Organisation...	156
4.5.4	Erkenntnisse und Kernaussagen aus der Kategorie Innovation .....	173
4.5.5	Übersicht der getroffenen Kernaussagen .....	176
<b>5</b>	<b>Strukturiertes Gesamtbild der Ergebnisse .....</b>	<b>178</b>
5.1	Komponenten eines innovationsfördernden Konfliktmanagements .....	179
5.2	Zusammenführung der Komponenten zu einem Modell .....	184
5.3	Validierung und Gewichtung der Komponenten .....	186
5.3.1	Vorgehen .....	186
5.3.2	Erkenntnisse aus der Validierung.....	189
<b>6</b>	<b>Limitation und Ausblick .....</b>	<b>196</b>
	<b>Literatur.....</b>	<b>200</b>
<b>7</b>	<b>Anhang.....</b>	<b>227</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Forschungsfeld.....	4
Abbildung 2: Aufbau und Struktur der Arbeit .....	5
Abbildung 3: Quantitative Abgrenzung: Kleinstunternehmen, kleine und mittlere Unternehmen, große Unternehmen .....	10
Abbildung 4: Definitorische Schnittmenge: Kleine und mittlere Unternehmen, Mittelstand, Familienunternehmen .....	13
Abbildung 5: Differenzierung von Innovationen .....	18
Abbildung 6: Innovationsbedingungen .....	20
Abbildung 7: Innovationsspielräume .....	25
Abbildung 8: Interaktives Modell des Innovationsprozesses.....	26
Abbildung 9: Stage-Gate-Prozess.....	27
Abbildung 10: Innovationsphasenmodell .....	28
Abbildung 11: Perspektiven der Kreativitätsforschung .....	31
Abbildung 12: Typische Prozesse des konvergenten und divergenten Denkens ....	32
Abbildung 13: Kongeniale Bedingungen für innovative Menschen.....	34
Abbildung 14: Positive und negative Charakteristika von kleinen und mittleren Unternehmen in Bezug auf die Innovationstätigkeit.....	36
Abbildung 15: Beiträge der Promotoren im Innovationsprozess .....	39
Abbildung 16: Zugänge und Disziplinen der Konfliktforschung .....	41
Abbildung 17: Definition „Sozialer Konflikt“ .....	44
Abbildung 18: Konfliktursachen .....	46
Abbildung 19: Konflikt begünstigende Faktoren .....	48
Abbildung 20: Interventionsansätze.....	53
Abbildung 21: Positive Funktionen von Konflikten .....	57
Abbildung 22: Zusammenhang zwischen Konfliktintensität und Performance ....	58
Abbildung 23: Den Zusammenhang zwischen Aufgabenkonflikt und Teameffektivität beeinflussende Variablen.....	60
Abbildung 24: Das „dual-concern“-Modell.....	64
Abbildung 25: Das „dual-concern“-Modell.....	66
Abbildung 26: Wissenszuwachs in Abhängigkeit der Konflikthandhabung .....	69
Abbildung 27: Merkmale der Unternehmensführung von kleinen und mittleren Unternehmen.....	70
Abbildung 28: Merkmale der Organisation von kleinen und mittleren Unternehmen.....	71
Abbildung 29: Führungsstilkontinuum nach Tannenbaum und Schmidt .....	73

Abbildung 30: Das Full-Range-Leadership-Modell.....	75
Abbildung 31: Studienergebnisse 1: Beziehung Aufgabenkonflikt – Innovation...	77
Abbildung 32: Zusammenhang zwischen Innovationshöhe und Konfliktintensität.....	78
Abbildung 33: Zusammenhang zwischen Innovationshöhe Minority-Dissent und Partizipation.....	79
Abbildung 34: Studienergebnisse 2: Beziehung Beziehungskonflikt – Innovation.....	81
Abbildung 35: Zusammenhang Aufgabenkonflikt zu Beziehungskonflikt in Abhängigkeit des Vertrauens .....	82
Abbildung 36: Studienergebnisse 3: Kooperatives Problemlösen als Mediatorvariable .....	83
Abbildung 37: Studienergebnisse 4: Moderatorvariablen der Beziehung Aufgabenkonflikt – Innovation .....	84
Abbildung 38: Forschungsmodell.....	89
Abbildung 39: Forderungen der Phänomenologie.....	94
Abbildung 40: Regeln der Hermeneutik .....	96
Abbildung 41: Anspruch an qualitative Forschung.....	104
Abbildung 42: Operationalisierung.....	106
Abbildung 43: Von der Forschungsfrage zum indexierten Textmaterial.....	119
Abbildung 44: Kategoriensystem .....	123
Abbildung 45: Werte- und Entwicklungsquadrat: Führung im Konflikt.....	132
Abbildung 46: Konkrete Maßnahmen im Umgang mit Konflikten und deren Einordnung im Spannungsfeld der Pole Eigenverantwortung und Bestimmtheit.....	135
Abbildung 47: Hinterlegte Indexierregel für Kategorie II.....	140
Abbildung 48: Säulen des Zusammenspiels zwischen Führungspersonen und Mitarbeitenden .....	142
Abbildung 49: Konkrete Ausprägungen der Unternehmens- und Führungskultur.....	152
Abbildung 50: Hinterlegte Indexierregel für Kategorie III.1.....	157
Abbildung 51: Mögliche negative Effekte von Teamarbeit.....	158
Abbildung 52: Werte- und Entwicklungsquadrat: Eigenverantwortung und Teamorientierung.....	161
Abbildung 53: Phasen der Teamentwicklung.....	164
Abbildung 54: Zentraler Baustein: Bewusstsein für den grundsätzlich positiven Zusammenhang zwischen Konflikt und Innovation .....	180

Abbildung 55: Spannungsfeld der Führungspersonen.....	181
Abbildung 56: Spannungsfeld der Mitarbeitenden.....	182
Abbildung 57: Komponentenmodell: Innovationsförderndes Konflikt- management aus Sicht von Führungskräften .....	185
Abbildung 58: Videoclip aus der Online-Validierung .....	187
Abbildung 59: Validierungsdreieck: Bestätigungsausmaß der Kern-Komponenten .....	190
Abbildung 60: Validierungsstern: Bedeutung der Komponenten.....	191
Abbildung 61: Herausforderung und Bedeutung der Komponenten .....	193
Abbildung 62: Bedarf an Intensivierung.....	194

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Auflistung forschungssensibilisierender Erkenntnisse .....	90
Tabelle 2: Aufstellung der Interviewpartner*innen (anonymisiert).....	116
Tabelle 3: Aufstellung der vorgestellten Komponenten.....	188

## Zusammenfassung

Innovationen gelten als Antwort auf die sich immer schneller verändernden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Herausforderungen. Der Klimawandel und auch die aktuelle Pandemie unterstreichen auf vielfältige Art und Weise die Notwendigkeit von Erforschung, Entwicklung und Umsetzung neuer innovativer Verfahren, Produkte und Dienstleistungen. Was aber haben Konflikte mit den geforderten Innovationsprozessen zu tun? Gelten Konflikte nicht eher als Auslöser von Krisen? In der Tat erleben wir, dass viele angestoßene Veränderungsprozesse und Innovationsvorhaben durch Konflikte gehemmt werden oder gar scheitern. Es sind jedoch nicht die Konflikte als solches, die Innovationen verhindern. Der Autor greift eine Vielzahl vorliegender Studien auf und macht auch durch seine eigene Forschung deutlich, dass Konflikte grundsätzlich als neutral zu betrachten sind. Es geht nicht darum, Konflikte zu vermeiden. Es geht um einen bewussten Umgang mit Konflikten und das Schaffen von Rahmenbedingungen. Wie aber müssen diese Rahmenbedingungen gestaltet sein und welche Rolle kommt den Beteiligten bei dem Prozess *vom Konflikt zur Innovation* zu? Diese Fragen stehen im Mittelpunkt des Interesses dieser Arbeit.

Die Untersuchungsgruppe wurde bewusst auf kleine und mittlere Unternehmen eingeschränkt. Im Wettbewerb mit Konzernen scheint es für diese Unternehmen schlicht aufgrund ihrer Größe als unausweichlich, durch mehr Erfindergeist und Innovation ihren Wettbewerbsnachteil auszugleichen. Auf der anderen Seite wird kleinen und mittleren Unternehmen, häufig in Familienhand geführt, mit Blick auf Konflikte eine besondere Konstellation zugeschrieben. So überschneiden sich zum Beispiel die Interessen aus den Perspektiven des Eigentums, des Managements oder der Familienkonstellation. Es ergeben sich für diese Zielgruppe demnach spezifische Anforderungen an den Umgang mit Konflikten, um daraus Innovationen generieren zu können.

Die hier vorgelegte Forschungsarbeit basiert im Wesentlichen auf einer inhaltsanalytischen Auswertung von vor Ort geführten leitfadengestützten Interviews mit Experten aus innovativen kleinen und mittleren Unternehmen. Als Erkenntnis kann hervorgehoben werden, dass eine ausgewogene Synergie von sich gegenseitig beeinflussenden Polen den Innovationsoutput aus Konflikten bedingt. So lässt sich in den untersuchten Unternehmen erkennen, dass die Führung der Mitarbeitenden durch ein Spannungsfeld der Pole *Freiheit* und *Bestimmtheit* bestimmt wird. Ebenso

## „Innovationsförderndes Konfliktmanagement: Handlungsansätze für kleine und mittlere Unternehmen – Eine wegweisende Dissertation“

Konflikte sind allgegenwärtig und gelten oft als Innovationshindernis. Doch was wäre, wenn Konflikte nicht nur bewältigt, sondern gezielt für Innovationen genutzt werden könnten?

In dieser wegweisenden Dissertation widmet sich der Autor der Frage, wie KMUs den Umgang mit innerbetrieblichen Konflikten optimieren können, um Innovationspotenziale zu entfalten. Basierend auf Experteninterviews aus innovativen KMUs werden konkrete Handlungsansätze und ein umfassendes Komponentenmodell präsentiert.

Erfahren Sie, wie eine ausgewogene Synergie zwischen Freiheit und Bestimmtheit bzw. Eigenverantwortung und Teamorientierung den Innovationsoutput beflügelt. Der Autor zeigt, dass es nicht darum geht, Konflikte zu vermeiden, sondern einen konstruktiven Umgang mit Konflikten zu etablieren.

Von der Konfliktbehandlung über Kommunikation bis zur Gestaltung einer innovationsfördernden Unternehmens- und Führungskultur bietet das Buch praxisnahe Erkenntnisse, die KMUs dabei unterstützen, Konflikte als Treibstoff für ihre Innovationskraft zu nutzen.

„Innovationsförderndes Konfliktmanagement“ richtet sich gezielt an Unternehmerinnen, Unternehmer und Führungskräfte, die den Herausforderungen der modernen Organisationsentwicklung souverän begegnen wollen. Tauchen Sie ein in die faszinierende Welt der Konflikte und entdecken Sie die transformative Kraft, die Konflikte in innovative Impulse umwandeln kann.



*Die dem Buch zu Grunde liegende Dissertation bietet einen ausgeprägten anwendungsbezogenen Erkenntniswert und lässt ein enormes Engagement des Autors erkennen.*



*Prof. Dr. Urs Fueglistaller  
Schweizerisches Institut für KMU und Unternehmertum  
an der Universität St. Gallen*