
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

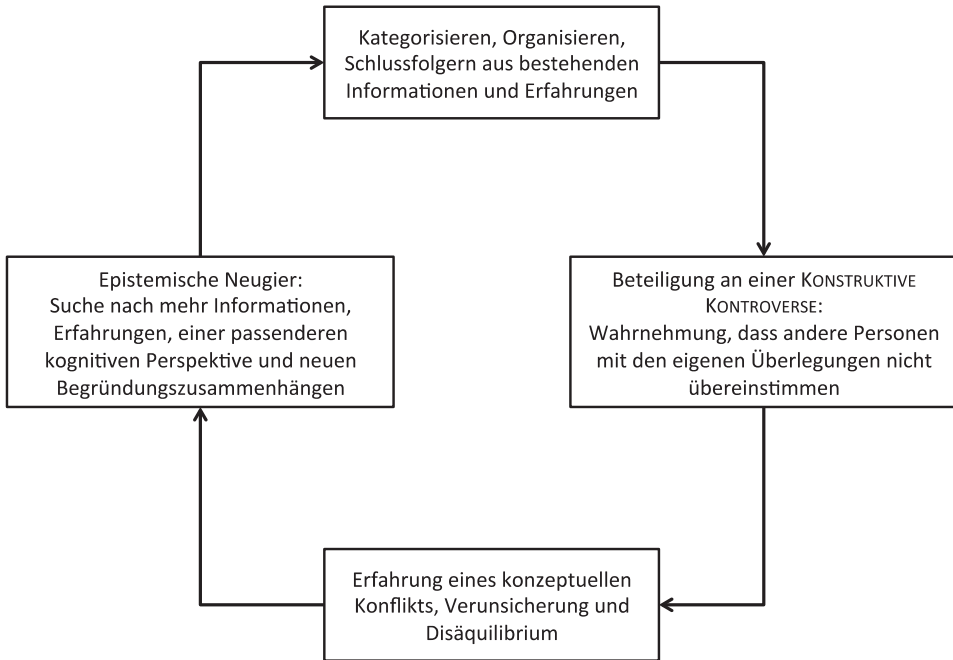


Abb. 2.1 Der kognitive Prozess der Konstruktiven Kontroverse. (Nach Johnson und Johnson 1979)

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-

tionspartnern um die richtige Vorgehensweise. Die Entscheidungsalternativen gehen aus der Analyse des zugrunde liegenden Konflikts hervor.

Im Kern geht es dann darum, die einzelnen Handlungsalternativen zu durchdenken und einer rationalen Analyse zu unterziehen. Das Ergebnis ist die Entwicklung einer Lösung, die eine Synthese der Handlungsalternativen darstellt, aber über diese hinausgeht, insofern sich in ihr die Ergebnisse eines kollektiven Lernprozesses manifestieren. Erwartet wird eine Lösung von höherer Qualität und einem hohen Commitment der Beteiligten, diese Lösung umzusetzen. Hierfür wird das Prinzip der Fürsprache (Advocacy-Prinzip) herangezogen. Dieses besteht in der Aufgabe, diejenigen Aspekte der jeweiligen Handlungsalternative zu identifizieren und dem Diskurs zur Verfügung zu stellen, die für die Ausgangsfrage relevant sind. Es geht also nicht um vorbehaltloses Plädieren für eine Position, sondern – metaphorisch gesprochen – darum, dem „Funken Wahrheit“, der in einer Handlungsoption liegt, dazu zu verhelfen, dass er sein Licht ins Dunkel der zu treffenden Entscheidung bringen kann. Umgesetzt wird dies durch die Bildung von Fürsprecher-Gruppen (Advocacy-Teams) je Handlungsalternative und die daran anschließende Bearbeitung der Positionen. Diese Bearbeitung erfolgt durch die Identifikation von Argumenten, die für die einzelnen Positionen sprechen und die Darstellung in einem konsistenten Begründungszusammenhang. In einem gemeinsamen Diskurs werden die einzelnen Handlungsalternativen abwechselnd argumentativ vertreten, hinterfragt, herausgefordert sowie verteidigt. Danach erfolgt ein Wechsel der Perspektiven, indem nun jede Gruppe die jeweils andere Position vertritt, aufbereitet und in einer zweiten Diskursrunde einbringt. Schließlich wird das Fürsprecher-Prinzip fallen gelassen und eine Entscheidung im gesamten Team auf Konsensbasis erarbeitet. Hier sollen alle Informationen und Erkenntnisse, die im Laufe des Prozesses gewonnen wurden, einfließen. Es folgt die Umsetzungsplanung und eine Reflexion des Gruppenprozesses.

In einem pragmatischen Format sind der Verlauf einer Konstruktiven Kontroverse und die darin relevanten Verhaltensschritte strukturiert:

1. Entwicklung verschiedener Handlungsalternativen

Diese Handlungsalternativen gehen in die Konstruktive Kontroverse ein, wobei das Ziel weniger darin besteht, eine der beiden Alternativen auszuwählen, sondern eine Integration der besten Überlegungen aller Handlungsalternativen und die Entwicklung einer neuen, kreativen Lösung.

2. Bildung von Advocacy-Teams

In einem Team werden Sub-Teams (sog. Advocacy-Teams) gebildet und jeder Handlungsalternative zugewiesen. Ihre Aufgabe ist es, die Fürsprecherrolle für die jeweils zugewiesenen Handlungsalternativen einzunehmen.

3. Vorbereitung des Diskurses

Jedes Advocacy-Team durchleuchtet in einem ersten Schritt die ihm zugewiesene Handlungsalternative, indem es ein überzeugendes Argumentarium dafür entwickelt und dabei alle verfügbaren Belege (z. B. empirische Befunde, logische Überlegungen oder Erfahrungen) einbezieht. In einem zweiten Schritt bereitet das Advocacy-Team

eine Präsentation vor, in der die Begründung für die Handlungsalternative in kohärenter und überzeugender Weise vorgetragen wird.

4. Präsentation

Jedes Advocacy-Team präsentiert dem gesamten Team seine Ergebnisse und das Argumentarium, das für diese Handlungsalternative spricht. Die anderen Advocacy-Teams hören aufmerksam zu, machen Notizen und versuchen das vermittelte Wissen und die Argumente zu verstehen.

5. Offener Diskurs

Im Anschluss an die Präsentation der einzelnen Advocacy-Teams werden die einzelnen Handlungsalternativen und deren Begründungen von den jeweils anderen Advocacy-Teams herausgefordert. Es werden die dabei angestellten Überlegungen hinterfragt, nach empirischen Belegen gefragt, Klärungen eingefordert. Die herausgeforderten Teams haben die Möglichkeit, auf die Herausforderungen zu reagieren, Kritik zurückzuweisen, zu klären, noch einmal zu argumentieren. Dieser Diskurs wird für alle Präsentationen durchgeführt. Das Ziel ist die Prüfung der einzelnen Positionen auf Substanz sowie das Lernen über das zum Diskurs stehende Thema.

6. Perspektivenwechsel

In dieser Phase nehmen die Advocacy-Teams die Fürsprecherrolle für eine andere Handlungsalternative ein, entwickeln ein Argumentarium für die neue Position und bereiten wiederum eine Präsentation vor. Dabei sollen sie auf die bisher gehörten Argumente aufbauen.

7. Offener Diskurs

Hier folgt noch einmal eine Phase des offenen Diskurses.

8. Konsensfindung

Die Teams lassen nun das Advocacy-Prinzip für einzelne Handlungsalternativen fallen und entwickeln eine Entscheidung unter Berücksichtigung der besten Argumente und Überlegungen aus allen Handlungsalternativen.

9. Implementierung

Abschließend vereinbaren die Mitglieder des gesamten Teams die Implementierung der Entscheidung.

In Kap. 4 dieses Buches beschreiben Tjosvold und Kollegen ein ähnliches, hieran angelehntes Vorgehen. Dabei heben sie hervor, dass die Durchführung einer Konstruktiven Kontroverse in verschiedenen Formen mit unterschiedlicher Zeitdauer, in verschiedenen Phasen der Problemlösung und in Bezug auf unterschiedliche Problemstellungen möglich ist. Diese Überlegungen werden insbesondere auch bei der Entwicklung von Herangehensweisen an die Vermittlung der Methode in die Praxis in Kap. 7 aufgegriffen.

2.2.4 Empirische Befunde

Die empirische Forschung dieser Theorie wurde bislang maßgeblich auf zwei Feldern durchgeführt: dem erziehungswissenschaftlichen Feld (Johnson et al. 2006) und dem or-

Konstruktive Kontroverse in Organisationen
Konflikte bearbeiten, Entscheidungen treffen,
Innovationen fördern

Vollmer, A.; Dick, M.; Wehner, T. (Hrsg.)

2015, XVII, 269 S. 29 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-00262-6