



10.03.2006

## PRESSEMITTEILUNG

### **Schwelende Team-Konflikte schaden dem Unternehmenserfolg**

**Manager müssen latente Team-Konflikte erkennen und beheben. Overall Best Paper Award der American Marketing Association (AMA) für Hohenheimer Studie von Prof. Dr. Ruth Stock-Homburg.**

**Verdeckte Konflikte in Teams hemmen den Unternehmenserfolg viel stärker als bislang angenommen. Zu diesem Ergebnis kommt eine preisgekrönte Studie der BWL-Professorin Ruth Stock-Homburg von der Universität Hohenheim. Mit einem neu entwickelten Verfahren sollen Führungskräfte nun für Spannungen im Arbeitsalltag von Teams sensibilisiert werden und gegensteuern können. Als Ausweg empfiehlt die Studie einen Verhaltenskodex, der auch den fachlichen Konflikt nicht scheut. Überzeugt hat das Konzept auch die Gutachter und Teilnehmer der American Marketing Association (AMA) Tagung in St. Petersburg, Florida. Die Hohenheimer Professorin wurde mit dem Overall Best Paper Award ausgezeichnet.**

"Der wirtschaftliche Schaden, der durch verdeckte zwischenmenschliche Konflikte entsteht, wird in Unternehmen vielfach unterschätzt", fasst Prof. Dr. Stock-Homburg vom Lehrstuhl Unternehmensführung, Organisation und Personalwesen an der Universität Hohenheim eines Ihrer Ergebnisse zusammen. Denn weniger gut geführte Teams benötigen mehr Zeit für ihre Aufgaben, es entstehen mehr Reibungsverluste und die Erfolgsquote der Teamarbeit ist deutlich geringer. In der Regel werden Führungskräfte erst dann tätig, wenn Konflikte im Team offen ausbrechen. „Die offenen Konflikte sind im Arbeitsalltag von Teams allerdings nur die Spitze des Eisbergs - der Schaden, der durch verborgene Konflikte entsteht, beträgt dafür ein Vielfaches", erläutert Prof. Dr. Stock-Homburg.

Unter dem Titel "Understanding Latent Conflict in Marketing Teams" hatte die Hohenheimer Professorin gemeinsam mit Dipl.-Kaufmann Martin Klarmann in einer bundesweit durchgeführten empirischen Studie die Erfolgskomponenten der Teamarbeit untersucht. Dabei zeigte sich, dass einzelne Mitglieder die Stärken und Schwächen ihres Teams völlig unterschiedlich wahrnehmen.

In der Folge entstehen verborgene Konflikte vor allem dann, wenn die Erwartungen bezüglich fachlicher und persönlicher Qualifikation des Teams sehr unterschiedlich sind. Ursachen hierfür sind mangelhafte Kommunikation zwischen den Teammitgliedern und mangelnde Transparenz der Prozesse im Team. Konflikte dieser Art treten zudem besonders häufig in neu gegründeten Teams auf.

Um das Konfliktpotenzial zu reduzieren, müssen Führungskräfte mit dem Team deutlich kommunizieren, welche Ziele es zu verfolgen hat, welcher Verhaltenskodex im Team gilt und welche Fähigkeiten die einzelnen Spezialisten für das Team unverzichtbar machen. "Es darf nicht vorkommen, dass einzelne Teammitglieder die Sozialkompetenz oder die fachliche Qualifikation der anderen Teammitglieder völlig unterschätzen und deshalb ihre Zusammenarbeit verweigern", sagt die Professorin.

Weiterhin ist ein intensiver Austausch zwischen den Teammitgliedern notwendig, der von der Führungskraft durch gezielte Informationen initiiert werden kann. Dabei soll der fachliche Konflikt jedoch nicht gescheut werden: „Zuviel Harmonie im Team hemmt die Kreativität. Indem das Management bewusst provoziert, kann die fachliche Auseinandersetzung gefördert werden“, stellt Dipl.-Kaufmann Martin Klarmann von der Universität Mannheim fest.

In der Fachwelt hat die Studie bereits für Furore gesorgt. Bei dem jährlichen Treffen der American Marketing Association (AMA) - dem Who-is-Who der Marketingforschung - erhielt Professorin Stock-Homburg den Preis "Overall Best Paper Award" für exzellente Forschung. Insgesamt wurden für die diesjährige Tagung in Florida, St. Petersburg, etwa 500 Beiträge von Wissenschaftlern aus der ganzen Welt eingereicht. Bei der AMA handelt es sich um die weltweit bedeutendste wissenschaftliche Vereinigung im Bereich Marketing Management.

**Links:**

[Lehrstuhl Unternehmensführung](#)

---

Kontaktadresse (nicht zur Veröffentlichung):

Nadine Ringwald  
Universität Hohenheim, Fachgebiet BWL insb. Unternehmensführung, Organisation und Personalwesen  
Tel.: 0711 459-23775; E-mail: nadine.ringwald@uni-hohenheim.de