



Durch den Konflikt zur Innovation

Ein neues Arbeitsfeld für Mediatoren*innen?

Christoph Zimmermann

Corona-Pandemie und Klimawandel, um nur zwei der großen Herausforderungen unserer Zeit zu nennen, stellen Unternehmen vor erhebliche Anpassungsprobleme, die tiefgreifende Veränderungen erfordern. Diese Transformationsprozesse werden nicht ohne Konflikte ablaufen. Mediator*innen können in diesem Kontext einen wichtigen Beitrag zur Konfliktbehandlung leisten und Unternehmen helfen, das kreative Potenzial von Konflikten als Impuls für Innovationen zu nutzen und dadurch nicht nur das Miteinander im Unternehmen, sondern auch die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.

Einleitung

Der Fokus beim betrieblichen Konfliktmanagement liegt klassischerweise auf der Minimierung der Konfliktkosten. Meines Erachtens birgt ein Konflikt in der Regel ein kreatives Potenzial, das im Unternehmenskontext als Basis für positive Verän-

derungen und Innovationen genutzt werden kann.

Gerade Mediationsverfahren sind geeignet, den konfliktären Basisgedanken (darunter verstehe ich jeden Impuls, der die Notwendigkeit einer Veränderung auslöst) auf dem Weg zu einer Innovation den nötigen Raum zu geben und die damit ver-

bundenen Prozesse zu begleiten. Mediator*innen könnten demnach in der folgenden Kette ein interessantes Betätigungsfeld finden, indem sie den Konflikt in seiner Entwicklung als Transformationsprozess begleiten:
Konflikt → Impuls → Chance zur Veränderung → Innovation!



Konflikte als Basis für Veränderungen

Wenn wir hier die Prämisse setzen, dass jede Veränderung aus einem wie auch immer gearteten Konflikt entspringt, so müssen wir den Konflikt-Begriff weiter fassen und dürfen ihn nicht auf eine rein bipolare Diskrepanz beschränken. Eine Innovation entsteht oft aus Unzufriedenheit mit etwas Bestehendem oder dem Wunsch, etwas Gutes zu verbessern. Um etwas im Unternehmen zu verbessern, muss ich zwangsläufig Bestehendes infrage stellen und innerbetrieblich hiergegen und für meinen Verbesserungsvorschlag argumentieren. Dies wird in der Regel auf einen gewissen Widerstand bei betroffenen Unternehmensseinheiten stoßen, denn am Bestehenden und Etablierten festzuhalten, ist vermeintlich bequemer, als sich mit neuen Ideen zu befassen, für die es in den meisten Fällen auch noch nicht einmal eine Erfolgsgarantie gibt.

An dieser Stelle, wenn es um die Nutzung des positiven Konflikt-Potenzials geht, befinden wir uns an einem Scheideweg. Denn ob Ideen oder Potenziale umgesetzt werden, hängt immer von Menschen ab und hier muss zunächst die Chance auf einen Konflikt bestehen, bevor aus einem Konflikt eine Chance wird. Das bedeutet konkret, dass es Menschen geben muss, die bereit sind, in einen Konflikt einzusteigen, um ihre Ziele und Vorstellungen umzusetzen oder zumindest zu präsentieren. Somit stehen Unterneh-

men vor der Herausforderung, ein Umfeld zu etablieren, dass die Potenziale aller Mitarbeiter*innen nutzt und jeder Idee und jedem Verbesserungsvorschlag Gehör verschafft.

Mit Mediator*innen vom Konflikt zur Innovation

Wie können Mediator*innen zur Gewinnung von Innovationen im Unternehmen beitragen? Für mich bestehen die beiden grundlegenden Merkmale einer Mediation im Zuhören und im geschützten Raum, mit anderen Worten, den Konfliktpartner*innen oder -Parteien muss die Form von Aufmerksamkeit zuteilwerden, durch die sie sich vollkommen frei in ihrer Darlegung des Sachverhaltes äußern können und Konfliktpartner*innen sich darauf einlassen, dieser Darlegung durch Zuhören Aufmerksamkeit zu schenken. Mediator*innen gewährleisten hierbei durch die der Funktion im Verfahren innewohnenden Allparteilichkeit einen geschützten Raum für die Konfliktpartner*innen, in dem sie sich frei äußern und bewegen können, ohne Nachteile befürchten zu müssen. Diese grundlegenden Merkmale der Mediation gilt es nun systemisch im Unternehmen zu kultivieren. Hier können Mediator*innen eine wichtige und zielgerichtete Hilfestellung leisten, denn aus meiner Sicht bieten die Mittel der Mediation das ideale Rüstzeug für die Transformation vom Konflikt zur Innovation.

Eine Innovations-Kultur zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass nicht

nur epochale und bahnbrechende Erfindungen als Innovationen angesehen werden, sondern dass jeder Vorschlag, der zu einer Verbesserung oder positiven Veränderung führt, als Innovation Beachtung findet. Wir neigen oft dazu, kleine Verbesserungen zwar zu erkennen, diese jedoch als unerheblich abzuwerten. Wenn wir zum Beispiel darauf warten, bis das »Beamen« endlich zur Lösung aller unserer Mobilitätsprobleme erfunden wird, wir dann nur noch einen »Scotty« benötigen, damit alles funktioniert, und wir nur dieses Verfahren als die einzig wahre Innovation anerkennen, dann würden wir sehr viele Verbesserungsmöglichkeiten und Potenziale brachliegen lassen. Vor allem würde sich niemand trauen, einen Vorschlag unterhalb dieser bahnbrechenden Erfindung zu unterbreiten, auch aus Angst, sich zu blamieren.

Selbst wenn es in Unternehmen eine Kultur des Round Table gibt und versucht wird, ein Idea Mining durch ein offenes Brainstorming zu generieren, stellt sich hierbei die Frage: Ist der Round Table auch ein geschützter Raum? In der Praxis könnte es Fälle geben, in denen sich in einer heterogenen Arbeitsgruppe auch sogenannte Alphatiere befinden, die nur zu gern ihren Einfluss und – nennen wir es ruhig – ihre »Verdrängungskraft« spielen lassen, um ihre Sicht der Dinge durchzusetzen. Hier wird sich der*die eine oder andere Ideengeber*in einschüchtern lassen oder gar nicht erst trauen, eine Idee in der Runde vorzubringen. Eine unternehmensweite

Feedbackkultur ist daher eine notwendige Voraussetzung, um alle Mitarbeiter*innen einzubinden und nachhaltig zu motivieren.

Die zentrale Bedeutung eines »geschützten Raumes« zeigt sich unter anderem auch an den Ergebnissen einer Studie von Google¹ mit dem bezeichnenden Code-Namen »Project Aristoteles«, eine Hommage an das Aristoteles-Zitat: »Das Ganze ist größer als die Summe seiner Teile.« Hierbei wurde der Frage nachgegangen, welche Geheimnisse hinter effektiven Teams bei Google stecken. Im Ergebnis wird gezeigt, dass es weniger auf die Handelnden in den Teams ankommt als auf ihre Interaktionen, wobei der Aspekt der »psychologischen Sicherheit« eine zentrale Rolle spielt. Laut dieser Studie teilten die erfolgreichsten Teams folgende fünf Eigenschaften:

- **Psychologische Sicherheit:** individuelle Fehler im Team werden einem nicht vorgehalten
- **Verlässlichkeit:** wenn Teammitglieder etwas sagen, dann machen sie es auch
- **Struktur und Klarheit:** das Team hat klare Regeln, Pläne und Ziele
- **Bedeutung:** die Aufgabe ist für die Teammitglieder wichtig
- **Auswirkung:** die Teammitglieder verstehen, wie deren Arbeit eine Veränderung bewirkt

Der Aspekt der psychologischen Sicherheit hat im Wesentlichen drei Faktoren:²

- **Verletzlichkeit zeigen**
- **Vertrauen schenken**
- **Verantwortung übernehmen**

Gerade diese drei Punkte verdeutlichen, dass es sowohl beim Konflikt- als auch beim Innovationsmanagement auf die Kultur und die geschützten Räume im Unternehmen ankommt, um den

darin arbeitenden Menschen die Freiräume für kreative Tätigkeit zu geben.

Systemische Konfliktbehandlung zur Gestaltung von Transformationsprozessen

Da Innovationen oder Konflikte in der Regel aus innerbetrieblichen Reifungsprozessen hervorgehen, besteht hier ein enger Zusammenhang mit Transformationsprozessen und Change-Management, die durch Unternehmenskultur, Organisationsstruktur, betriebliche Abläufe und das Management bedingt, das heißt entweder gefördert oder behindert werden. Ideen, Kreativität und Innovation kommen nicht auf Kommando und es ist in der Regel kaum zielführend, wenn Führungskräfte einfach die Losung an ihre Mitarbeiter*innen herausgeben, jetzt mal kreativ zu sein. Kreativität und Ideen brauchen Raum, in dem sie sich entwickeln und entfalten können. Dafür sollten im Unternehmen eine entsprechende Kultur sowie Strategien und Prozesse etabliert werden.

Hier können Mediator*innen Unternehmen bei der Erarbeitung eines individuellen Lösungsansatzes und der Einführung eines Innovations-Management-Systems (IMS) unterstützen, das über die »klassische« Konfliktbearbeitung hinaus auch das Innovationspotenzial jedes Konflikts betrachtet. Dabei bietet sich eine Anlehnung an gegebenenfalls schon in einem Unternehmen bestehende Konflikt-Management-Systeme (KMS) an. Eine systemische Behandlung von Konflikten, sei es durch Round Table-Mediationen oder komplex im Unternehmen implementierte KMS, kann zu signifikanten Produktivitätssteigerungen führen.³ Folglich würde ein IMS als Weiterentwicklung bestehender KMS weitere Wettbewerbsvorteile bringen.

Die Entwicklung und Implementierung von IMS/KMS im Unternehmen

³ Vgl. hierzu die von PWC und der Europa-Universität Viadrina 2013 veröffentlichte Studie *Konfliktmanagement als Instrument wertorientierter Unternehmensführung*. Siehe dazu Briem, Jürgen & Kreisel, Franziska: Hilfe! Ich soll mir helfen lassen? *Die Mediation*, 3/2016.

stellt dabei eine besondere Herausforderung dar, die sich am Bestehenden und den möglichen Ressourcen im Unternehmen orientieren muss.⁴ KMS/IMS sollten dabei immer an jeweilige Unternehmens- und Organisationsstrukturen unter Berücksichtigung der darin arbeitenden Menschen angepasst und nicht als »Softwarelösungen« missverstanden werden. Eine Software ohne Unternehmenskultur ist wertlos.

Ausblick

Die Nutzung des positiven Potenzials von Konflikten ist ein Wettbewerbsvorteil, dessen Bedeutung zukünftig noch zunehmen dürfte. Umso wichtiger sollte es sein, dass sich in Unternehmen die Schaffung von Räumen zur kreativen (Weiter-)Entwicklung kulturell etabliert und Mitarbeiter*innen hierdurch ermutigt werden, Innovator*innen zu sein.

Mediator*innen finden in der Begleitung des Transformationsprozesses, vom Konflikt zur Innovation, und der Implementierung von Konflikt- bzw. Innovationsmanagementsystemen ein interessantes neues Arbeitsfeld.

⁴ Faller, Kurt: Systemdesign – ein neues Arbeitsfeld für Mediatoren. *Spektrum der Mediation*, 53/2014, S. 33–37.



Christoph Zimmermann

Diplom-Kaufmann, ist geprüfter Mediator (INEKO Institut der Universität Köln) und Geschäftsführer des Instituts für Transformation und Mediation (ITM). Er hat jahrzehntelange Erfahrung als mittelständischer Unternehmer im Baugewerbe und Interim-Manager.

E-Mail:

christoph.zimmermann@itm-gmbh.net