Der Konflikt als Tor zur Innovation

Von Jörg Rothe

In China heißt es, der Konflikt sei das Tor zur Innovation, während der Kompromiss als Tor zum neuen Konflikt gilt. Ja? Ist das so? Inwiefern? Zur Überprüfung beider Thesen ist es sinnvoll, zunächst einmal zu klären, was überhaupt ein Konflikt ist.

Hierzu bedarf es ein paar Grundwahrheiten zum menschlichen Verhalten:
1. Jedes menschliche Verhalten hat ein Motiv (Motiv = Motor/Antrieb unseres Verhaltens). Ohne Antrieb kein Verhalten. Deshalb suchen die Kommissare im *Tatort* immer nach dem Motiv.

2. Jedes Motiv treibt uns auf ein Ziel hin. Wobei die allermeisten Ziele unbewusst angestrebt werden (denn unser Bewusstsein hat immer nur wenige Ziele *auf dem Bildschirm*, in diesen Sekunden des Lesens gar nur eins).

Ein klassisches Beispiel für diese Kette Motiv-Verhalten-Ziel ist Hunger-Essen-Sättigung. Der Hunger motiviert uns, um Sättigung zu erreichen, zum Essen.

Nehmen wir nun an, es gäbe irgendwo einen Menschen, der als ein Lebensziel hat, möglichst bequem/faul durch´s Leben zu kommen (was legitim ist, solange er das nicht zum Nachteil anderer praktiziert). Dieser Mensch würde unter anderem das Motiv entwickeln, seine Zahnpastatube nach dem Zähneputzen (was dank elektrischer Zahnbürste in nicht zuviel Arbeit ausartet) nicht zuzuschrauben. Denn das wäre schon ganz schön viel Aufwand . . . und er müsste sie ja schließlich vor der nächsten Zahnreinigung wieder öffnen. „Neee, also dann lieber auflassen . . .".

Bis dahin ist noch kein Konflikt in Sicht, es sei denn, es taucht im Dunstkreis dieses Menschen (den wir ab sofort geschlechtsneutral *Er* nennen) nun ein zweiter Mensch auf (den taufen wir geschlechtsun-abhängig *Sie*). *Sie* hat ein Bedürfnis (=Ziel/Interesse) nach Ordnung & Sauberkeit. Ebenfalls legitim. In Bezug auf die Zahnpastatube heißt das allerdings, dass diese doch bitte stets zugeschraubt sein muss, denn aller andere sieht unordentlich und zudem noch unsauber aus.

Und hier ist der Konflikt: Auf der Verhaltensebene*. Während *Sie* dafür plädiert, dass die Tube stets zugeschraubt wird, besteht *Er* darauf, sie (die Tube) auflassen zu dürfen. So entsteht jahrein jahraus eine wiederkehrende Diskussion der beiden (um das Wort Streit zu vermeiden), die in etwa so ablaufen könnte:
Sie: „Nun schraub doch endlich mal die Tube zu!"
Er: „Schraub doch selbst."
Sie: „Es ist auch Deine Tube."
Er: „Na und. Deine doch auch."
Sie: „Aber Du hast sie zuletzt benutzt."
Er: „Und Du benutzt sie vielleicht als Nächste."
. . .

Sie ahnen es schon (hoffentlich nicht aus eigener leidiger Erfahrung heraus) – diesen Dialog könnten wir so unendlich fortführen. Das, was hier geschieht, ist ein Positionskampf auf der Verhaltensebene. Beide erwarten eine Verhaltensänderung des jeweils anderen. Es entsteht eine „entweder…oder"-Situation. Entweder zuschrauben oder nicht, das scheint hier die Frage. Vielleicht dauert dieser „Kleinkrieg" Jahre (was es ja in Privat- oder auch Arbeitsbeziehungen geben soll), oder aber einer von beiden setzt sich durch. Das aber würde ein winner-loser-Ergebnis bedeuten, was die Balance dieser Beziehung ebenfalls stört.

Aber wie sollen wir diesen Konflikt dann lösen? Und warum soll denn nun der Konflikt das Tor Innovation sein? Und was ist so faul am Kompromiss?

Merksatz: Wo Menschen zusammenarbeiten, gibt es Konflikte!

Eine Konfliktklärungsstrategie für die tägliche Praxis

1. Reden! Konflikte löst man nicht, indem man nicht miteinander redet. Wichtige Spielregel dabei: Alle Konflikt*partner* zur selben Zeit in denselben Raum! (Jawohl, wir sind *Partner* im Konflikt, denn ohne einen von uns beiden gäbe es diesen Konflikt gar nicht). Wobei hier schon klar wird, dass Konfliktklärung nur funktioniert, wenn alle Konfliktpartner ein Interesse daran haben und tatsächlich mit in den Raum kommen. Sollte z.B. einer ihrer Mitarbeiter kein Interesse an der Konfliktklärung haben, hätten Sie mit diesem Mitarbeiter ein sehr grundsätzliches Thema zu besprechen…

2. Ja, aber worüber reden wir denn, geredet haben wir doch bislang auch schon (siehe Dialog oben)? Die Frage, die wir uns zunächst gegenseitig stellen, heißt: Was ist Dein Begehr? Nun klingt das zugegeben etwas altdeutsch, das Wort Begehr lässt sich durch die Begriffe Ziel, Interesse oder Bedürfnis ersetzen. Und hierin liegt bereits eine Herausforderung. Da die allermeisten Ziele im Unbewussten liegen, müssen diese erst mal mit Zeit, Ruhe und Gesprächsqualität (zuhören und fragen) zu Tage gefördert werden. In unserem Beispiel hier waren die Bedürfnisse Bequemlichkeit einerseits und Sauberkeit & Ordnung andererseits.

3. Sind die Interessen oder Ziele oder Bedürfnisse transparent, so kommen wir nun zum entscheidenden nächsten Schritt: Die kreative Lösungssuche, um beide (oder alle) Bedürfnisse zu befriedigen. Jetzt wird aus dem „entweder…oder" ein „sowohl..als auch" mit einem win-win-Ergebnis. Wenn wir uns alle klassischen Problemlösungstechniken anschauen (635, Ishikawa, etc.), so haben alle eines gemeinsam. Im ersten Schritt heißt es „Definiere das Problem". Häufig in Form einer Fragestellung, die mit den Worten beginnt „Wie gelingt es uns …?" Für unser Beispiel lässt sich die Frage ableiten: „Wie gelingt es uns, unter Wahrung sowohl des Bequemlichkeitsbedürfnisses als auch des Sauberkeit & Ordnungs-Bedürfnisses an Zahnpasta zu kommen?" Diese Frage mag Auslöser für die Erfindung des Zahnpastaspenders gewesen sein. Nehmen wir nun zur Verschärfung des Themas an, der erste Zahnpastaspender hätte noch immer Zahnpastaränder am „Hahn", so wäre die innovationsfördernde Anschlussfrage: „Wie gelingt es uns, einen Spender zu konstruieren, bei dem keine Ränder am Hahn zurückbleiben?"

Zweifelsohne ist diese Konfliktklärungsstrategie auch anspruchsvoll. Ich habe die Konfliktpartner zusammenzubringen, die wahren Bedürfnisse zu ergründen und dann auch noch kreative Lösungen zu finden (was alles durchaus Zeit und Ruhe braucht). Aber diese Mühen lohnen sich, denn die Befriedigung der Bedürfnisse der Konfliktpartner bedeutet eine nachhaltige Konfliktklärung, während der Kompromiss … ja, was ist mit dem Kompromiss?

Stellen wir uns mal vor, ein Kompromissvorschlag hätte darin bestanden, die Tube Montags, Mittwochs, Freitags und Sonntagvormittags zu zu schrauben und Dienstags, Donnerstags, Samstags und Sonntag-nachmittags aufzulassen. Dann wäre die Woche doch genau hälftig geteilt, alles wäre in bester Ordnung, oder? (Anmerkung: Kompromissvorschläge sind in der Regel schnell zu finden und daher auch nicht besonders anspruchsvoll. Doch machen Sie es sich bitte nicht an der falschen Stelle zu einfach).

Doch was ist mit der Bedürfnisbefriedigung der Konfliktpartner? Sind beide nun zufrieden? Nein, denn die jeweiligen Bedürfnisse werden maximal zur Hälfte befriedigt. Wobei sogar noch fraglich ist, ob *Sie* Montags zufrieden ist, wenn *Sie* weiß, dass Dienstags ein *schrecklicher* Anblick in Form der offenen Tube droht. Die Bedürfnisse bleiben also zum großen Teil auf der Strecke.

Aber was ist so schlimm daran? Die Erfahrung zeigt, dass uns diese Kompromisse einholen. Alle unbefriedigten oder nur zum Teil befriedigten Bedürfnisse kommen bei passender Gelegenheit wieder auf´s Tablett – auch nach Jahren noch.

Falls Kompromisse zum Grundschema der Konfliktklärung in einer Arbeits oder Privatbeziehung werden, so kappen wir mit jedem neuen Kompromiss ein Stück unseres Glücks. Und so kommt es, dass nach Jahren der Beziehung die Kollegen oder Partner „irgendwie mit der Gesamtsituation unzufrieden sind". Und nun kramen Sie mal alle kleinen Kompromisse aus, die da so im Laufe der Zeit geschlossen worden sind bzw. alle Bedürfnisse, die auf der Strecke geblieben sind.

Die Konfliktklärungsstrategie ist sicher aufwendiger, aber auch lohnenswert. Wir bekommen „echte" Lösungen bzw. sogar Innovationen. Der Kompromiss kann nur kurzfristig überleben (und bereitet uns ansonsten immer wieder Schwierigkeiten) und sollte die Ausnahme bleiben.

Ein betriebliches Beispiel

Die Werkleitung und der Betriebsrat eines produzierenden Werks hatten sich in einer Diskussion „festgefahren". In diesem Werk waren im ersten Halbjahr des Kalenderjahrs bereits mehrere Samstage gearbeitet worden. Der Betriebsrat hatte im Sommer vor der Belegschaft erklärt, dass es in dem Kalenderjahr keine Samstagsarbeit mehr geben werde. Im zweiten Halbjahr ergab sich die Chance, für das Schwesterwerk in Nordamerika kurzfristig eine große Stückzahl mitzuproduzieren. Über zwei Monate hatten Werkleitung und Betriebsrat bereits einen Positionskampf ausgefochten, in dem es darum ging, ob nun Samstags produziert wird oder nicht.

Die Klärung: In Einzelgesprächen mit den Konfliktpartnern und einem anschließenden gemeinsamen Gespräch wurden zunächst die Bedürfnisse sowohl der Werkleitung als auch des Betriebsrats herausgearbeitet und visualisiert. Es bestand Einigkeit darüber, dass die Chance des Mehrabsatzes genutzt werden sollte. Darüber hinaus gab es weitere Bedürfnisse aller Beteiligten, unter anderem das des Betriebsrats, vor der Belegschaft „das Gesicht zu wahren" in Anbetracht der eigenen Aussage, es werde keine Samstagarbeit mehr geben. Nachdem die Bedürfnisse transparent und sichtbar im Raum waren, wurde die entscheidende Frage erarbeit: „Wie gelingt es uns, x Stück bis zum Datum y zu produzieren unter Wahrung folgender Bedürfnisse …?".

Daraufhin entstand eine neue Prozessidee, die unter anderem beinhaltete, dass der Betriebsrat neben der Werkleitung (sozusagen Arm in Arm) diese Absatzchance vor der Belegschaft kundtat und es ein Freiwilligkeitsprinzip geben sollte bezüglich der Samstagsarbeit (um die das Werk gar nicht herum kam, wenn es denn nicht der Sonntag sein sollte …). Die Stückzahlplanung sollte rollierend erfolgen, also nach einem ersten Samstag die Planung des zweiten und dann die des vermutet notwendigen dritten Samstags. Das Ende vom Lied: Es gab mehr Freiwillige als gedacht und die notwendige Stückzahl war bereits nach zwei Samstagen produziert. Die Werkleitung und der Betriebsrat hatten für sich einen innovativen Kommunikations- und Produktionsprozess kreiert, der aus einer scheinbar ausweglosen Konfliktsituation herausführte.

Der richtig geklärte Konflikt (Strategie von 1. bis 3. siehe oben) ist ein Tor zur Innovation bzw. neuen Lösung. Auf das betriebliche bezogen lassen sich sowohl Ablauf-/ Prozessoptimierungen als auch nachhaltige Verbesserungen der Zusammenarbeit und Produktinnovationen aus der Konfliktsituation gewinnen.

Und wo Menschen zusammenarbeiten, gibt es Konflikte. Es ist nur eine Frage der Zeit, bis zwei oder mehr Menschen unterschiedliche Vorstellungen über eine Verhaltens- oder Vorgehensweise haben. Mit der richtigen Klärungsstrategie liegt genau darin eines der größten Innovations- und Optimierungspotenziale des Unternehmens!

Weitere Merksätze:

Die Beziehungsebene bestimmt die Qualität der inhaltlichen Zusammenarbeit.

Deshalb sind Beziehungspflege und Konfliktklärung sinnvoll und notwendig.

Die guten Beziehungen zueinander sind das Schmieröl der Organisation.

Sind Beziehungen gestört, fliessen dort häufig Informationen nicht oder nicht richtig und am Ende leiden die Arbeitsprozesse und -ergebnisse darunter.

Der Mediationsprozess- eine Kurzbeschreibung

Voraussetzung: Alle Konfliktpartner möchten eine Klärung.

Der Prozess:

Einzelgespräche des Mediators mit allen Konfliktpartnern über Ziele, Interessen, Bedürfnisse, Einstellungen, Eindrücke, Bilder, Wahrnehmungen, Situationen, Empfindungen . . . in einer 90°-Sitzordnung mit ausführlichen Notizen des Mediators.

Gespräch mit allen Konfliktpartnern in einem Raum. Zuhörpflicht ! Offene Erzählung der einzelnen Konfliktpartner wie im Einzelgespräch (siehe oben) mit Unterstützung (Ermutigung, Schutz vor Angriffen) des Mediators mit dem Ziel, Fehlinterpretationen auszumerzen (Unser Gehirn neigt dazu, Informationslücken durch die eigenen Logik zu ergänzen . . . statt durch hinterfragen und absichern), Missverständnisse zu klären, Ängste zu nehmen, Bedürfnisse zu befriedigen und zu gemeinsamen Lösungen/Vereinbarungen zu kommen.

Review nach wenigen Wochen (nach Vereinbarung mit den Konfliktpartnern): Wie läuft´s ? Was gibt´s ggf. nachzubessern an der Lösung oder der Vereinbarung ?

Der Mediator: Neutral, gleichbehandelnd, zuhörend, fragend, Regeln beachtend (Schiedsrichter), Konfliktklärungs-know-how.

Der Konfliktmanager kann selbst Mediator sein oder einen Mediator bestellen.

Ein Konfliktbeteiligter sollte nicht Mediator sein (ein echter Ausstieg aus dem eigenen Kopf, Herz und Bauch ist unmöglich, auch wenn ein japanischer Autohersteller zum Thema Unmöglichkeit was anderes behauptet), aber er kann und sollte (!) Initiator des Klärungsprozesses sein.