



Wolfram Dreier

Über den Konflikt zur Innovation

**Vertrauen schaffen,
Konflikte wagen,
Innovationen gewinnen**



Steinbeis-Editio

Wolfram Dreier
Über den Konflikt zur Innovation



Wolfram Dreier ist ein gefragter Experte zum Thema Konfliktlösung, Mediation und Innovation sowie Leiter des Steinbeis-Transferzentrums Personalmanagement und Unternehmenskommunikation. Er studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der Hochschule Esslingen, arbeitete viele Jahre als Wirtschafts- und Innovationsförderer und Geschäftsführer kommunaler Wirtschaftsförderungsgesellschaften. Im Anschluss daran übernahm er als Leiter Kommunikation und später als Personalvor-

stand Verantwortung in einem mittelständisch geprägten Maschinenbauunternehmen. Dreier begleitet Lehraufträge an verschiedenen Hochschulen in den Themenbereichen Innovationsmanagement und Entrepreneurship.

Berufsbegleitend absolvierte Dreier eine Ausbildung zum Wirtschaftsmediator an der Steinbeis-Hochschule Berlin sowie ein Studium zum Master of Arts in Mediation und Konfliktmanagement an der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt (Oder).

Die Kunden seines Steinbeis-Zentrums schätzen die Kombination aus seiner langjährigen Praxiserfahrung in Kombination mit seinem fundierten wissenschaftlichen Hintergrund. Seine Beratungsschwerpunkte liegen im Bereich innerbetrieblicher Konflikte in Kombination mit Innovationsförderung. Ebenso begleitet er Unternehmen und Organisationen in schwierigen Situationen und fördert ein strukturiertes und interessenorientiertes Vorgehen in Entscheidungsprozessen.

Mehr Mut zu Konflikten! – www.innomediation.de

Wolfram Dreier

Über den Konflikt zur Innovation

**Vertrauen schaffen,
Konflikte wagen,
Innovationen gewinnen**



**Steinbeis-Transferzentrum
Personalmanagement und
Unternehmenskommunikation**

Impressum

© 2017 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

Über der Konflikt zur Innovation. Vertrauen schaffen, Konflikte wagen, Innovationen gewinnen

1. Auflage, 2017 | Steinbeis-Edition, Stuttgart

ISBN 978-3-95663-111-5

Satz: Steinbeis-Edition

Titelbild: Christoph Morlok – www.morlok-fotografie.de

Druck: Frick Kreativbüro & Onlinedruckerei e.K., Krumbach

Steinbeis ist weltweit im unternehmerischen Wissens- und Technologietransfer aktiv. Zum Steinbeis-Verbund gehören derzeit rund 1.000 Unternehmen. Das Dienstleistungsportfolio der fachlich spezialisierten Steinbeis-Unternehmen im Verbund umfasst Forschung und Entwicklung, Beratung und Expertisen sowie Aus- und Weiterbildung für alle Technologie- und Managementfelder. Ihren Sitz haben die Steinbeis-Unternehmen überwiegend an Forschungseinrichtungen, insbesondere Hochschulen, die originäre Wissensquellen für Steinbeis darstellen. Rund 6.000 Experten tragen zum praxisnahen Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft bei. Dach des Steinbeis-Verbundes ist die 1971 ins Leben gerufene Steinbeis-Stiftung, die ihren Sitz in Stuttgart hat. Die Steinbeis-Edition verlegt ausgewählte Themen aus dem Steinbeis-Verbund.

189687-2017-01 | www.steinbeis-edition.de

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser!

Ich weiß nicht, was Sie beruflich machen, welche Verantwortung Sie tragen und welche Erfahrungen Sie in Ihrem bisherigen Leben geprägt haben. Ich bin mir aber sicher, dass Sie gegenüber Innovationen aufgeschlossen sind, dass Sie Innovationen als Auslöser für Wachstum und für positive Veränderung wahrnehmen.

Konflikte hingegen gelten generell als unerwünscht und störend. Warum also diese beiden Begriffe in einen Topf werfen?

In den ersten Berufsjahren nach Abschluss meines Studiums zum Wirtschaftsingenieur nahm auch ich Konflikte als unnötiges und zu beseitigendes Übel wahr. Am besten war es, wenn es erst gar keine Konflikte gab. Oder wenn doch, dann konnte man in einer Art Verdrängungstaktik darauf hoffen, dass sich die Schwierigkeiten über Nacht oder irgendwann von selbst erledigen würden.

Über viele Jahre als Wirtschafts- und Innovationsförderer und später auch als Vorstand eines mittelständischen Maschinenbauunternehmens wurde mir aber immer mehr bewusst, welches Potenzial Konflikte haben. So wie Reibung Wärme erzeugt, so erkannte ich, dass Konflikte positive Veränderungen, Innovationen erzeugen. Was fehlte waren Konzepte, wie man über den Konflikt zur Innovation gelangen konnte. Diese Fragestellung begleitete mich schließlich in meiner Ausbildung zum Wirtschaftsmediator an der Steinbeis Hochschule sowie in meinem berufs begleitenden Studium an der Europa-Universität Viadrina. Die dort im Rahmen der Masterarbeit im Studiengang Mediation und Konfliktmanagement erarbeiteten Erkenntnisse und Modelle sind Grundlage und Ausgangspunkt dieses Buches.

Lassen Sie sich auf die positiven Seiten der Konflikte ein und haben Sie den Mut, Konflikte auszutragen. Es lohnt sich!

*Wolfram Dreier
Wangen im Allgäu, im November 2016*

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	VIII
1 Um was es geht	1
2 Innovation	2
2.1 Oft verwendet – selten definiert	2
2.2 Innovation als Prozess	4
3 Konflikt	11
3.1 Begriffliche Eingrenzungen	11
3.2 Konflikte fallen nicht vom Himmel	13
4 Wahrnehmung von Konflikten	16
4.1 Keiner mag sie	16
4.1.1 Wahrnehmung in Unternehmen	17
4.1.2 Konfliktkostendiskussion	18
4.1.3 Konfliktprävention	19
4.2 Den Blick erweitert	20
5 Stimmen aus der Unternehmenspraxis	24
5.1 Auslöser für Innovationen	26
5.2 Ausprägung innovativer Einheiten	28
5.3 Personen in Innovationsteams	29
5.4 Konfliktbewusstsein	31
5.5 Bedeutung von Konflikten	33
5.6 Umgang mit Konflikten	36
5.6.1 Wir regeln alles, außer	36
5.6.2 Und wer kümmert sich drum?	38
5.6.3 Konfliktlösung als Führungsaufgabe?	40

6	Konflikt als Chance verstanden	43
6.1	Wahrnehmung: Konflikte als Quelle für Innovationen?	43
6.2	Der Weg: über den Konflikt zur Innovation	44
6.2.1	Klima des Vertrauens	45
6.2.2	Kreatives Konfliktmilieu	46
6.2.3	Konflikt und mediative Konfliktlösung	47
7	Von der Mediation zur InnoMediation	49
7.1	Begriffserweiterung	49
7.2	Ansätze für InnoMediation	51
8	Auf den Punkt gebracht	53
9	Literaturverzeichnis	54

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Innovationsspielräume.....	15
Abb. 2: Stage-Gate-Prozess nach Cooper	17
Abb. 3: Phasenmodell in Anlehnung an Basadur.....	19
Abb. 4: Konfliktursachen in Anlehnung an Christopher Moore, ergänzt um Dorothea und Kurt Faller.....	24
Abb. 5: Zusammenhang zwischen Konfliktintensität und Innovationshöhe in Anlehnung an De Dreu.....	32
Abb. 6: Über den Konflikt zur Innovation	54
Abb. 7: Konflikt-Nutzen-Linie	60

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Positive und negative Folgen aus Konflikten	34
---	----

*„There is still a long way to go before our
leaders and managers wake up to the fact that
they need conflict as well as harmony.“*

(De Dreu, et al., 1997, S. 1)

1 Um was es geht

Im Mittelpunkt dieses Buches stehen die Zusammenhänge zwischen Innovationen und Konflikten in Unternehmen. Es wird dargestellt, wann und inwieweit sich innerbetriebliche Konflikte auf die Generierung von Innovationen auswirken können. Darüber hinaus wird untersucht, welche Rahmenbedingungen sich in dem Prozess „über den Konflikt zur Innovation“ als förderlich erweisen.

Das Buch ist im Wesentlichen in drei Schwerpunkte gegliedert. Zunächst erfolgen definitorische Einordnungen zu den beiden im Mittelpunkt der Arbeit stehenden Begriffen „Innovation“ und „Konflikt“. Vertiefend wird dabei sowohl auf Innovationsprozesse als auch auf Konfliktursachen eingegangen. Ebenso wird der Aspekt der Wahrnehmung von Konflikten vertiefend erarbeitet.

Im weiteren Verlauf werden die im Rahmen von Gesprächen mit Unternehmensvertretern gewonnenen Erkenntnisse aus der Praxis zusammenfassend aufbereitet und zu aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen in Bezug gesetzt. Daraus abgeleitet wird das Modell „über den Konflikt zur Innovation“ entwickelt und mit seinen Bausteinen im Detail vorgestellt.

Abschließend wird dem Leser unter dem Begriff InnoMediation eine spezielle Form der Mediation mit einem gesonderten Fokus auf die Beilegung von Konflikten und die gleichzeitige Generierung von Innovationen vorgestellt.