

Spektrum der Mediation

Mediation & Politik

Qualitätssicherung & Weiterentwicklung

Lessons learned aus Stuttgart 21
Wahr oder unwahr?

Das Interview

Interview Jürgen Briem
Interview Birgit Gantz-Rathmann

Berichte aus dem BM

Handle fair und rede drüber
»Spektrum der Mediation« zu neuen Ufern
Der BM wächst

Orientierung im Konflikt

Interview mit Jürgen Briem

Im SAP-Konfliktmanagementsystem regeln Navigatoren, dass Konflikte bei der richtigen Stelle landen. Der internationale Walldorfer Software-Konzern SAP beschäftigt sich seit vielen Jahren intensiv mit Konfliktmanagement und innerbetrieblicher Mediation. Er hat 2006 die Stelle eines globalen Ombudsmanns für Mitarbeiterkonflikte eingerichtet und betreibt einen Mediatorenpool mit mittlerweile 30 ausgebildeten MediatorInnen. 2010 wurde ein Konfliktmanagementsystem eingeführt, das die mehr als 10 Anlaufstellen für Konflikte im Unternehmen vernetzt. Über 150 MitarbeiterInnen wurden zu sogenannten Konflikt Navigatoren geschult, um auf das ganze Unternehmen verteilte Ansprechpartner bei Konflikten zu installieren. Jürgen Briem skizziert im Gespräch mit Christian Böhner und Elke Schwertfeger von Zweisicht die eigenen Anstrengungen, Konfliktmanagement zu einer Disziplin wie Controlling und Vertrieb zu entwickeln, die selbstverständlich genutzt wird und ihren festen Platz im Unternehmen eingenommen hat.

Böhner: Wie hat sich die Rolle der Ombudsperson bei SAP in den fünf Jahren ihres Bestehens weiter entwickelt?

Briem: Als ich von Bernd Maciejewski im Juli 2009 die Rolle der Ombudsperson übernommen habe, haben wir uns die Frage gestellt, wie wir mit der bisherigen globalen Funktion umgehen. Parallel dazu haben wir uns Gedanken gemacht, wie wir im Unternehmen überhaupt mit Konflikten umgehen. Da wir noch kein fertiges Konzept hatten, haben wir die Stelle einer globalen Om-



Jürgen Briem, Project Executive Conflict Management, Global Ombudsman (acting), SAP AG, Walldorf

budsperson nicht sofort wieder fest besetzt, sondern ich habe sie zunächst interimswise als Acting Global Ombudsperson übernommen.

Schwertfeger: Mittlerweile habt ihr euch für die Einrichtung mehrerer lokaler Ombudsstellen entschieden?

Briem: Mein allererster Fall als Interims-Ombudsperson war ein Konflikt in Indien. Im Verlauf der Konfliktlösung habe ich relativ schnell festgestellt, dass es sehr viel Sinn machen würde, wenn ich die indische Konfliktkultur besser verstehen würde. Insofern lag es auf der Hand, dass wir Ombudsleute brauchen, die sich in der jeweiligen Kultur auskennen und entsprechend reagieren können. Wir haben entschieden, in Deutschland, wo wir den Großteil der Mitarbeiter haben, diese Stelle mit Margret Ammann neu zu besetzen. Und für den Rest der Welt ist im Rahmen dieser Weiterentwicklung noch eine Konzeption zu entwickeln.

Schwertfeger: Es gibt also derzeit eine Acting Global Ombudsperson als weltweite Ansprechperson und einen lokalen Ansprechpartner für Deutschland?

Briem: Beides macht mittlerweile Margret. Zunächst hatten wir uns gegenseitig vertreten. Wegen der großen Arbeitslast im Konfliktmanagementsystem habe ich diesen Part komplett abgegeben. Wir müssen darauf achten, dass die Stelle der Ombudsleute nicht Schaden leidet, was eine 100%ige Verfügbarkeit bedingt.

Böhner: Die Stelle der deutschen Ombudsperson wurde intern ausgeschrieben. Welche Kriterien und Kompetenzen waren Euch dabei wichtig?

Briem: Als allererstes brauchst du eine absolute Integrität. Das bedeutet, dein Ruf innerhalb der SAP ist wirklich makellos. Das zweite ist eine ausgeprägte soziale Kompetenz und Empathie. Dazu kommen Kommunikationsfähigkeiten, wie wirklich zuhören zu können, sicherer Umgang mit unterschiedlichen Hierarchien und natürlich Methodenkompetenz. Und wir haben auch ausgeschrieben, dass du ein sehr gut funktionierendes internes Netzwerk brauchst.

Böhner: Für welche Länder oder für welche Regionen ist im nächsten Schritt die Einführung einer Ombudsperson geplant?

Briem: Wir haben bis jetzt keine Entscheidung getroffen. Wir haben weitere Schwerpunkte in Amerika und im asiatischen Raum. Es muss im Rahmen unseres Konfliktmanagementsystems weiter evaluiert werden, wo es Sinn macht und wo wir bereits bestehende Anlaufstellen haben.

Bähler: Eine weitere Funktion im Rahmen des Konfliktmanagementsystems ist der Mediatorenpool bei SAP. Gibt es da Neues zu berichten?

Briem: Der Mediatorenpool ist erfreulicherweise sehr stark gewachsen. Wir sind jetzt ungefähr 30 Personen und wachsen weiter. Glücklicherweise haben wir gleichviel Frauen wie Männer.

Schwertfeger: 30 MediatorInnen auf 16.000 MitarbeiterInnen in Deutschland. Wie viel Mediationen haben sie durchgeführt, und wie stark sind sie dabei ausgelastet?

Briem: Wenn die Entwicklung so weitergeht, werden uns bis Ende des Jahres die 30 Personen nicht ausreichen. Wir haben inzwischen in den ersten beiden Monaten dieses Jahres so viele Mediationen gehabt wie letztes Jahr insgesamt. Für mich heißt das, dass die Mediation immer mehr als gutes Werkzeug in Konflikten bei uns anerkannt wird. Vom Konzept sieht es nach wie vor so aus, dass wir keine hauptamtlichen MediatorInnen haben und dies auch nicht wollen. Wir wollen ganz bewusst die Menschen der SAP in ihrem Arbeitsumfeld belassen, dass sie die Sprache der SAP-Leute und die kulturellen Veränderungen im Unternehmen kennen.

Schwertfeger: Hast Du Erfahrungen mit »Mediation undercover« gemacht, ich meine damit den von uns beobachteten Trend, dass häufig Mediationen stattfinden, die anders etikettiert werden?

Briem: In der Tat ist es so, dass zu Beginn unseres Engagements vor fünf Jahren das Wort Mediation noch völlig unbekannt war, und, wenn überhaupt, mit Trennung und Scheidung in Verbindung gebracht wurde. Das hat sich seither leider nicht dramatisch verändert. Mediation ist nicht hip und die Leute sind nicht heiß darauf, eine Mediation machen zu dürfen. Ich habe gerade einen ganz aktuellen Fall, indem mein Vorschlag einer Teammediation zunächst abgelehnt wurde, weil das Wording nicht gepasst hatte. Inhaltlich

waren alle einverstanden und haben zugestimmt, als wir von einem Teamworkshop sprachen, indem schwierige Situationen in der Zusammenarbeit besprochen werden können. Das Team wusste einfach nicht, was sich konkret hinter Mediation verbirgt. Nach einer gemeinsamen Vorbereitungsbesprechung hatten wir zum Schluss den Eindruck, dass jetzt alle eine genaue Vorstellung von Mediation haben und wir bewusst davon sprechen können. Aber das ist noch ein langer Weg, bis sich das verselbständigt hat.

Bähler: Im Rahmen der Entwicklung eines Konfliktmanagementsystems habt ihr in einem ersten Schritt eine Ist-Analyse der vorhandenen Anlaufstellen bei SAP gemacht und einen sogenannten Konfliktatlas erstellt. Habt ihr über Mediatorenpool, Ombudsperson, Betriebsrat und HR-Businesspartner hinaus weitere Anlaufstellen für Konflikte identifiziert?

Briem: Ja, in der Summe haben wir 19 unterschiedliche Konflikthanlaufstellen festgestellt, wobei sich einige wieder zu einer Stelle subsumieren lassen. Wir haben festgestellt, dass 9 bis 10 Stellen die meisten Konflikte lösen, dazu gehören bspw. der Coachingpool, das Gesundheitswesen, das sehr stark mit stressbedingten Konflikten zu tun hat, unsere extern betriebene »Telefonseelsorge«, die Rechts- und Compliance-Abteilung. Bis vor kurzem haben alle völlig autark gearbeitet und teilweise voneinander nichts gewusst. Uns war von Anfang an bewusst, dass Mediation ein fantastisches Werkzeug ist, das aber nicht für alle Konflikte geeignet ist. Deswegen haben wir auch untersucht, welcher Konflikt am besten vom wem und mit welchem Ansatz gelöst werden kann. Ganz wichtig ist, die Unabhängigkeit der Stellen zu gewährleisten. Nur dadurch kann ein systematischer Ansatz gewährleistet werden.

Schwertfeger: Hattet ihr einen weiteren Nutzen durch die Erfassung der Anlaufstellen?

Briem: Wir haben zunächst einen sehr praktischen Ansatz gewählt und alle Leute an einen Tisch geholt, das war die Geburtsstunde des »Advisory Boards«, wir wissen umeinander und tauschen uns aus. Die Systematisierung der Anlaufstellen führte dazu, dass wir weiter empfehlen können, wo wir nicht zuständig sind oder helfen können. Zweitens reifte die Erkenntnis, dass die Leute erst dann kommen, wenn es schon relativ spät ist. Wir haben uns deswegen überlegt, wie wir die Leute dazu bringen können, früher zu kommen.

Schwertfeger: Was ist Euer Ansatz?

Briem: Wir haben erkannt, dass ein Mitarbeiter seinen Konflikt mit dem Gespräch in einer Anlaufstelle »offiziell« macht. Auch wenn Vertraulichkeit gegeben ist, dies ist für viele eine Hemmschwelle. Wir haben deswegen sogenannte Konfliktnavigatorinnen ausgebildet. Das sind MitarbeiterInnen, die ihren ganz normalen Job tun, die aber einen besonderen Skill haben und als niedrigschwellige Ansprechpersonen bekannt sind. Wir haben die völlige Freiwilligkeit, d. h. unsere Navigatorinnen sind flächendeckend vorhanden und die Leute haben einen kurzen Weg, wenn sie das wollen. Sie haben aber jederzeit die Möglichkeit, auch in einem anderen Gebäude einen Konfliktnavigator anzusprechen. Es ist gewollt, dass diese Personen nur einen ganz kleinen Anteil ihrer Arbeitszeit hierfür verwenden. Wichtig war uns, dass die SAP-MitarbeiterInnen einen kurzen Weg haben, falls sie in einem Konflikt stecken, von dem sie nicht wissen, wie er zu lösen ist. Deshalb die relativ hohe Zahl von 150 Konfliktnavigatorinnen.

Schwertfeger: Woher weiß ich, wer Konfliktnavigator ist?

Briem: Sie sind auf einer Portalseite im Intranet von SAP mit Kontaktdaten veröffentlicht. Die Liste wird permanent aktualisiert.

Schwertfeger: Gibt es ein sichtbares Erkennungszeichen wie bspw. eine Anstecknadel »Konfliktnavigator«?

Briem: Nein, das wollen wir auch nicht. Es soll eine möglichst große Diskretion geben.

Bähner: Welches Profil hat ein solcher Konfliktnavigator, ist das ein »Mediator light«?

Briem: Die Konfliktnavigatoren haben keine Mediationsausbildung. Sie sollen navigieren, keine Konflikte lösen. Wir wollten unsere sehr gut arbeitenden Anlaufstellen nicht ersetzen, sondern die Hemmschwelle senken. Sie haben eine Schulung, die den Schwerpunkt auf Konfliktanalyse legt, das heißt, sie haben gelernt zuzuhören, die richtigen Fragen zu stellen und das, was sie gehört haben zu analysieren, um dann eine Empfehlung auszusprechen. Dazu kennen sie die Anlaufstellen mit ihren Schwerpunkten genau. Die Schulung ging zwei Tage, allerdings haben wir da Stoff für 3-4 Tage reingepackt.

Bähner: 150 MitarbeiterInnen haben diese Schulung mitgemacht. Auch die wissenschaftliche Begleitung des Konfliktmanagementsystems war sicherlich aufwändig. Welche Ressourcen braucht ein Unternehmen für die Einführung eines Konfliktmanagementsystems?

Briem: Absolute Zahlen kann ich im Moment nicht nennen, aber wir haben mit sehr vielen internen Mitarbeitern gearbeitet. Zum Beispiel haben wir geeignete MediatorInnen und Coaches aus unseren Pools als Multiplikatoren ausgebildet. Am Anfang war eine wissenschaftliche Begleitung dabei, um das Curriculum für das Training zu erstellen. Dazu haben wir natürlich Geld gebraucht. Das Konfliktmanagementsystem haben wir in einem Projektteam mit 4-5 Leuten entwickelt, das waren etwa 2,5 Personalstellen.

Bähner: Wie viele hauptamtliche Konfliktvermittler oder -experten gibt es derzeit bei SAP?

Briem: Einmal die Ansprechpartner der Anlaufstellen, etwa freigestellte Be-

triebsräte, hauptamtliche Mitarbeiter im Gesundheitswesen etc. Beim Mediatorenpool hört es aber schon auf, die sind ehrenamtlich tätig. Auch bei den Coaches ist es genauso, das ist eine Nebentätigkeit. Es gibt keine weiteren hauptamtlichen Konfliktvermittler außer Margret als Ombudsperson und mir.

Schwertfeger: Rückhalt und Unterstützung von Meinungsmachern sind wichtige Aspekte für die Glaubwürdigkeit eines solchen Systems. Wer hat euch als Promotoren unterstützt?

Briem: Wir hatten das Glück, dass wir den damaligen Arbeitsdirektor als Sponsor gefunden haben, der uns sehr unterstützt und uns die Ressourcen zur Verfügung gestellt hat. Es war ganz entscheidend, dass der Vorstand an der Stelle hinter uns stand und auch heute noch steht. Das war auch schon bei der Einführung der Ombudsperson so. Am Anfang war ich viel »Klinken putzen«, das heißt, ich musste mich bei unseren wichtigen Führungsleuten und »key playern« im Unternehmen bekannt machen. Ich habe mit vielen Leuten über die Thematik geredet und war immer wieder erstaunt, dass ich überall Unterstützung gekriegt habe. Es war für mich frapierend, wie viel Unterstützung, nicht nur mündlich, sondern auch in der Tat, da war. Ich hatte, glaube ich, nur zwei oder drei Personen in diesen fast drei

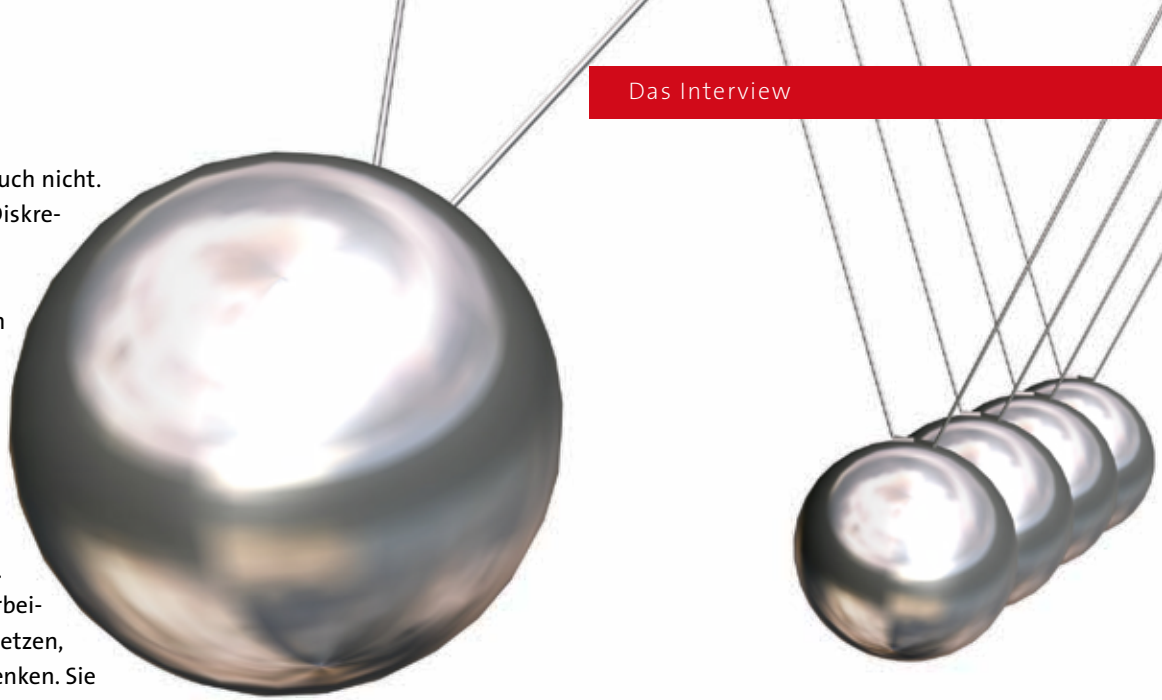
Jahren, die negativ auf dieses System reagiert haben.

Schwertfeger: Welche Auswirkungen haben diese Investitionen auf die Unternehmenskultur bei SAP?

Briem: Das System ging offiziell im Oktober 2010 an den Start. Die Zeit ist zu kurz, um quantitative Ergebnisse zu haben. Erste qualitative Rückmeldungen zeigen in eine positive Richtung. Die Konfliktnavigatoren und Mediatoren wirken durch ihre innere Haltung ansteckend. Wir erhoffen uns dadurch einen Schneeballeffekt im konstruktiven Umgang mit Konflikten. Das bringt sicherlich eine Verbesserung der Unternehmenskultur.

Bähner: SAP hat bei einer Konfliktmanagementstudie der Europa-Universität Viadrina und PricewaterhouseCoopers mitgewirkt. Gemäß den dortigen Handlungsempfehlungen hat SAP bereits alles erreicht. Was ist die Perspektive für das Konfliktmanagementsystem bis zum Jahr 2020?

Briem: 2020 ist natürlich eine lange Perspektive. Wir wollen das System stabilisieren, das heißt, es fest im Alltag von SAP verankern. Wir wollen, dass es selbstverständlich ist, dass wir eine Dienstleitung zur Konfliktlösung anbieten und die Anlaufstellen zusammen arbeiten. Und wir wollen natürlich ein festes Budget, denn



wir brauchen Geld, um uns weiter zu entwickeln. Wir haben zum Beispiel noch keinen Stand, welchen Beitrag wir zum Unternehmensergebnis leisten, was uns eigentlich Konflikte kosten? Zweiter, ganz wichtiger Punkt, ist die Qualitätssicherung. Wir haben uns einen ganz hohen Maßstab angelegt, den wollen wir halten, aber da brauchen wir auch Unterstützung, ein Qualitätsmanagement zu entwickeln. Der »Round Table Mediation & Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft« hat sich die Vision gegeben, dass Konfliktmanagement als eine Disziplin in einem Unternehmen gesehen wird, die so selbstverständlich ist wie Personalwesen, Controlling, Entwicklung oder Vertrieb. Das wollen wir unterstützen.

Schwertfeger: Da ist SAP sicher ein Vorbild für ganz viele betriebsinterne MediatorInnen, die aus Ausbildungen kommen und ihr Mediationswissen ebenfalls in ihre Unternehmen integrieren möchten. Welche Kompetenzen braucht jemand, um ein Konfliktmanagementsystem einzuführen?

Briem: Als Grundvoraussetzung müssen eine sehr hohe Standfestigkeit, Ausdauer, Energie und Durchsetzungskraft vorhanden sein. Denn alles was neu ist, wird zunächst mal mit einer gewissen Skepsis angesehen. Du brauchst Idealismus und auch in gewisser Weise

ein Vertriebs-Knowhow, das heißt: Wie verkaufe ich das Thema?

Schwertfeger: Was motiviert dich bei langen Arbeitstagen? Was sind deine Highlights?

Briem: Meine Highlights sind die positiven Rückmeldungen von unterschiedlichsten Personen und zu erleben, dass der Samen tatsächlich aufgeht, d. h. die Systematisierung der Konfliktbearbeitung anfängt zu funktionieren. Das ist einfach klasse. Und ein ganz besonderes Highlight hatte ich Ende letzten Jahres, als in einer Schulung für Betriebsräte zum Thema Konfliktmanagement einer der Betriebsräte, der vorher kritisch zum CMS eingestellt war, im Anschluss an das Training dem CMS alles Gute gewünscht hat, weil wir das bei SAP brauchen. Besonders freue ich mich auch, wenn wir weiterempfohlen werden. Letztes Jahr hatten wir den ersten Medianten, der aufgrund seiner guten Erfahrungen in einem anderen Konflikt wieder eine Mediation wollte. Ein weiteres Highlight war der Anruf einer Kollegin, die aufgrund ihrer sehr positiven Erfahrungen, die sie als Mediantin in einer Mediation erlebte, nun selbst Mediatorin werden möchte, da sie das Verfahren so gut findet. Sie bat mich darum, ihr ein geeignetes Ausbildungsinstitut zu nennen.

Bähler: Was sind Deine persönlichen Herausforderungen im Alltag?

Briem: Es gibt auf der anderen Seite Dinge, die mir nicht so gefallen. Wenn ich beispielsweise erlebe, dass Menschen sich gegen die angebotene Hilfe wehren. Das ist die Crux der Freiwilligkeit. Und das ist ein Punkt, wo ich noch an mir arbeiten darf.

Bähler: Vielen Dank für das Gespräch.

AutorInneninfo



* Christian Bähler
Dipl.-Pädagoge, Mediator und Ausbilder
BM®, Coach und Organisationsberater

* E-Mail: christian.baehner@zweisicht.de

* Elke Schwertfeger
Dipl. Psych., Trainerin, Mediatorin BM®
und Coach

* E-Mail: elke.schwertfeger@zweisicht.de

Kampf, Flucht ... – Wirtschaftsmediation

» Sommerakademie Konfliktklärung in Teams (16.-22.07.2011, Königswinter)
» Kennenlernworkshop Wirtschaftsmediation (15.10.2011, Freiburg)
» 12. Ausbildung in Wirtschaftsmediation (Start: 17.11.2011, Freiburg)
» Grafische Visualisierung in Mediation & Coaching (10.-11.11.2011, Freiburg)

zweisicht.
christian bähler & elke schwertfeger
fon. +49 (0)761 - 20 22 200
www.zweisicht.de