



© Shutterstock – bikeriderlondon

# Konfliktmanagement SAP: Erfolge, Hürden, Entwicklungsfelder

Im Interview: Jürgen Briem<sup>1</sup>

*Elke Schwertfeger und Christian Bähler*

Das Konfliktmanagementsystem der SAP ist den Kinderschuhen entwachsen. Seit rund 10 Jahren<sup>2</sup> bietet das Walldorfer Softwareunternehmen SAP professionelle Unterstützung im innerbetrieblichen Konfliktmanagement. In den letzten Jahren lag der Fokus auf der besseren Vernetzung der Konfliktaufstellen im Konzern sowie auf der internen Qualitätssicherung. Außerdem wurde mit Workshops und Trainings zunehmend in die Konfliktprophylaxe investiert.

*Christian Bähler: Herr Briem, seit unserem letzten Gespräch zur Entwicklung des Konfliktmanagementsystems der SAP (CMS@SAP) im Jahr 2011<sup>3</sup> sind fünf Jahre vergangen. Wie hat sich das KMS der SAP weiterentwickelt, welche Erfahrungen gibt es heute?*

- <sup>1</sup> Leiter CMS der SAP SE Deutschland & Co. KG
- <sup>2</sup> Interview mit Bernd Maciejewski in SDM 35/2009.
- <sup>3</sup> Interview mit Jürgen Briem in SDM 42/2011.

**Jürgen Briem:** In unserem letzten Gespräch ging es im Wesentlichen darum, dass wir bei vorhandenen Konflikten Unterstützung anbieten und die unterschiedlichen Konfliktklärungsstellen miteinander vernetzen. Das ist sehr gut gelungen, dafür gibt es klare Belege. Daneben haben wir uns auf die Phase vor dem Beginn von Konflikten konzentriert, um bereits prophylaktisches Konfliktmanagement zu betreiben. Inzwi-

schen schulen wir systematisch Führungskräfte und MitarbeiterInnen zum Umgang mit Konflikten und haben hierzu bereits weit mehr als 100 Seminare veranstaltet.

*Christian Bähler: Sie sprechen von Belegen für eine bessere Vernetzung. Können Sie uns Beispiele nennen?*

**Jürgen Briem:** Zum einen hören wir von den Konfliktparteien, wie sie zur Konfliktklärungsstelle gefunden haben, und stellen fest, dass unterschiedliche Erstanlaufstellen, etwa der Mediatorenpool, die HR-Business Partner als Personalabteilung oder der Betriebsrat genutzt wurden. Diese leiten die Konfliktparteien an die richtige Stelle weiter. Zum anderen führen wir seit einiger Zeit Dialoge zwischen den einzelnen Konfliktklärungsstellen; am »runden Tisch CMS@SAP« sitzen Vertreter aller Gruppen und tauschen sich regelmäßig aus. Darüber hinaus gibt es spezielle Treffen, etwa zwischen Coaches und Mediatoren oder auch zwischen Betriebsräten und Mediatoren. Geplant sind weitere Dialoge. Auch auf auf bilateraler Ebene erhalte ich viele Rückmeldungen, wonach die Vernetzung immer besser klappt.

**Elke Schwertfeger:** *Wie hat sich der Mediatorenpool als zentrale Konfliktklärungsstelle entwickelt?*

**Jürgen Briem:** Wir sind inzwischen stark gewachsen und haben etwa 50 MediatorInnen mit einer 200-stündigen Ausbildung im Pool. Nach wie vor sind diese MitarbeiterInnen nur bis zu 10 Prozent ihrer Arbeitszeit für den Pool tätig, viele sogar weniger. Wir bieten allen MediatorInnen des Pools die Teilnahme an regelmäßigen Interventionen an. Daneben gibt es für besonders herausfordernde Mediationen die Möglichkeit, eine externe Supervision durchzuführen. Extern deshalb, weil Supervision nach meiner Ansicht außerhalb des Systems SAP erfolgen soll.

**Christian Bähner:** *Sie selbst haben vor fünf Jahren die Ombudsfunktion bei SAP abgegeben. Welche Rolle spielt heute die Ombudsstelle?*

**Jürgen Briem:** Bei SAP ist die Ombudsstelle ein wichtiger Ansprechpartner im gesamten System, die hierarchisch direkt beim Vorstand angesiedelt ist und dadurch eine besondere Stellung innehat. In anderen Unternehmen des Round Tables gibt es sehr unterschiedliche Modelle: Bei manchen ist die Ombudsstelle das zentrale Organ im Konfliktmanagement, andere verzichten

ganz darauf. Bei uns ist sie eine wichtige, gleichzeitig völlig gleichrangige Anlaufstelle unter mehreren.

**Elke Schwertfeger:** *Hat sich die Konfliktkultur im Unternehmen verändert? Ist etwa die Hemmschwelle, einen Konflikt zu bearbeiten, bei den Mitarbeitern gesunken? Und braucht es noch die Konfliktnavigatoren<sup>4</sup>?*

**Jürgen Briem:** Die Konfliktnavigatoren sind nach wie vor tätig. Wir haben 2012 eine Untersuchung im Rahmen einer Bachelor-Arbeit durchgeführt, die sich mit dem Thema »Wirkweise der Konfliktnavigatoren« beschäftigte. Das Ergebnis war überraschend: Die Navigatoren werden sehr unterschiedlich in Anspruch genommen, manche sehr oft, manche eher selten. Das ist absolut in Ordnung. Einen schönen »Nebeneffekt« gab es auch: Ungefähr ein Drittel der Anfragen war bereits nach dem Navigationsgespräch gelöst. Der Anfragende war sich im Klaren, was zu tun ist und der Konflikt war dadurch behoben. Dies ist natürlich die beste Lösung. In letzter Zeit sinkt die Anzahl der Anfragen an die Konfliktnavigatoren. Dies ist hauptsächlich darauf zurückzuführen, dass wir immer mehr Menschen im Unternehmen haben, die in Konflikten bereits wie Navigatoren unterstützen, ohne dass sie so genannt werden. Oftmals sind es MitarbeiterInnen, die Workshops zum Konfliktmanagement besucht haben und sich danach ohne »offizielles Mandat« engagieren. Da parallel dazu das CMS@SAP immer bekannter wird, melden sich MitarbeiterInnen häufiger direkt, so dass tatsächlich die Hemmschwelle gesunken ist.

**Elke Schwertfeger:** *Wie hat sich die Akzeptanz von Mediation verändert? Darf Mediation inzwischen auch so bezeichnet werden oder haben Sie nach wie vor »Undercover-Mediationen«?*

**Jürgen Briem:** Die Entwicklung ist erfreulich. Mediation wird immer bekannter, so dass die Zahl der Mediationen

<sup>3</sup> Zu Beginn des KMS wurden rund 150 Konfliktnavigatoren unternehmensweit geschult. Sie sind erste Anlaufstelle bei Konflikten und vermitteln an geeignete Stellen zur weiteren Bearbeitung.



Im Gespräch mit Elke Schwertfeger und Christian Bähner (*Zweischicht, Freiburg*) berichtet Jürgen Briem, Leiter cms@sap, über Erfolge und Hürden und zeigt die Entwicklungsfelder der Zukunft auf. *Zweischicht* begleitet von Anfang an den Mediatorenpool bei SAP mit Weiterbildung, Teamentwicklung, Supervision und Co-Mediation.

nen, die wir nicht »Mediation« nennen dürfen, immer kleiner wird. Mit der Bekanntheit wächst die Offenheit.

**Christian Bähner:** *Ihr Konfliktmanagementsystem wurde bereits evaluiert und die Ergebnisse teilweise in der Studie von PwC und der Europa-Universität Viadrina veröffentlicht<sup>5</sup>. Wie ging es seither weiter?*

**Jürgen Briem:** Die Handlungsempfehlungen aus der Studie sind umgesetzt. Hierzu gehören eine feste Stelle im Bereich Human Resources (HR) (damals war ich lediglich »abgeordnet«), ein eigenes Budget und eine entsprechende Verortung in der Hierarchie. Ich berichte heute an den HR-Direktor der SAP SE, der seinerseits an den HR-Vorstand berichtet. Interessant war die Erkenntnis, dass der *Return on Investment* kein Kriterium war, auch nicht in der Geschäftsleitung. Die Nutzer sehen das Konfliktmanagement-System als wert- und sinnvoll an, wollen jedoch die Wirkweise erfahren.

**Christian Bähner:** *Gab es noch weitere Forschungsvorhaben?*

<sup>4</sup> PricewaterhouseCoopers/Europa-Universität Viadrina (Hrsg.): *Konfliktmanagement als Instrument wertorientierter Unternehmensführung*. Frankfurt am Main, 2013.

**Jürgen Briem:** Derzeit begleite ich eine Masterarbeit, die sich mit dem Thema »Einflüsse auf die Intention, eine Konfliktklärungsstelle aufzusuchen« beschäftigt. Hier sind bereits einige interessante Ergebnisse zu nennen: Die entsprechenden Angebote werden besser angenommen, wenn die Führungskraft dies unterstützt. Allgemein werden die Angebote des CMS@SAP und die Ergebnisse nach Konfliktklärungen als sehr positiv bewertet und die Produktivität nach einer Konfliktklärung steigt um bis zu 30 Prozent.

**Elke Schwertfeger:** Sie sprachen zu Beginn von »Prophylaxe«. Was verstehen Sie darunter?

**Jürgen Briem:** Eine hohe Sensibilisierung und der Aufbau von Konfliktmanagementkompetenzen im Sinne von Personalentwicklung sind wichtige Bausteine unseres Konfliktmanagement-Systems. Damit verhindern wir die Eskalation vieler Konflikte, weil wir dafür sorgen, dass sie frühzeitig effektiv bearbeitet werden. Dies geschieht durch ein vielfältiges Angebot an Workshops für bestimmte Zielgruppen wie Projektleiter, Führungskräfte, bestimmte Funktionen in der Softwareentwicklung, Assistentinnen und andere. Damit besteht die Möglichkeit, dass Menschen, die in eine Auseinandersetzung geraten, bilateral ihren Konflikt bearbeiten können. Damit steigt auch das Bewusstsein, dass Konflikte durchaus eine Chance darstellen.

**Elke Schwertfeger:** SAP ist ein globales Unternehmen. Bisher nutzen Sie Ihr Konfliktmanagement-System innerhalb Deutschlands. Wie sieht der Plan für eine Internationalisierung aus?

**Jürgen Briem:** 2015 haben wir erstmals auf einer breiteren Basis Angebote in Indien, Irland, Kanada und einigen kleineren Ländern erstellt. Die Nachfragen nehmen deutlich zu.

**Christian Bähler:** Bei allem Erfolg ist die Frage erlaubt, welche Herausforderungen es gibt.

**Jürgen Briem:** Es ist uns noch nicht gelungen, alle Führungskräfte davon zu

überzeugen, welchen Mehrwert sie für sich persönlich und für ihren jeweiligen Bereich erzielen, wenn sie unser Angebot nutzen. Ein zweite Herausforderung ist, die Qualität in der Mediation und im Konfliktmanagement zu sichern und zu verbessern. Als Drittes soll nicht unerwähnt bleiben, dass wir alle nur Menschen sind, die ihre individuellen Grenzen in der Konfliktklärung haben. Diese Grenzen zu erkennen, ist eine ständige Herausforderung. Das gilt natürlich nicht nur für die Mediatoren, sondern für alle am Konflikt beteiligten Personen.

**Elke Schwertfeger:** SAP wird als Vorreiter im modernen Konfliktmanagement gesehen. Wie ist die Situation in anderen Unternehmen? Können Sie von Ihren Erfahrungen aus dem Round Table Mediation und Konfliktmanagement in der deutschen Wirtschaft (RTMKM) berichten?

**Jürgen Briem:** Im RTMKM sind mittlerweile mehr als 70 Unternehmen engagiert, die sich regelmäßig austauschen. Etliche davon sind auf einem ähnlichen Weg wie SAP. Das zeigt die Bedeutung von Mediation und Konfliktmanagement für die Wirtschaft. Das ist eine überaus erfreuliche Entwicklung. Auch ist deutlich zu spüren, dass das Thema Konfliktmanagement in Unternehmen an Beachtung gewinnt. Das mache ich unter anderem daran fest, dass im RTMKM nicht mehr nur nach den Anfängen gefragt wird, sondern die Themen sich vertiefen.

**Elke Schwertfeger:** Nach fast zehn Jahren Tätigkeit im Konfliktmanagement bei SAP, was motiviert Sie heute?

**Jürgen Briem:** Da sind zuerst die vielen positiven Rückmeldungen der Nutzer des Systems, die mich mit Freude erfüllen. Dann ist es das Interesse anderer Unternehmen. So werde ich immer wieder eingeladen, über unsere Erfahrungen zu berichten. Auch die Aufmerksamkeit der Medien ist nach wie vor hoch. Schön ist auch, dass es mittlerweile auch Nachfragen aus dem Ausland gibt, Ende 2015 war ich beispielsweise zu einem Kongress »Conflict Management 4.0« an der Pepperdine Law School in

L. A., Kalifornien eingeladen. Was mich immer wieder motiviert, ist der Gedanke, wie man das Konfliktmanagement-System noch verbessern und weiter entwickeln kann.

**Christian Bähler:** Was sind hier die nächsten Entwicklungsfelder?

**Jürgen Briem:** Ein Ansatz ist zum Beispiel die Verbindung von Konfliktmanagement mit Themen wie Achtsamkeit und Resilienz, hier gibt es viele Anknüpfungspunkte. Auch sehe ich bei den Geschäftsprozessen noch »Luft nach oben«, insbesondere in Veränderungsprozessen. Eine bessere Vernetzung von Konfliktmanagement und Change-Management wäre wünschenswert.

**Christian Bähler:** Gibt es außer Ihnen weitere Personen, die fest im CMS@SAP mitarbeiten?

**Jürgen Briem:** Ja, CMS@SAP ist von mir inzwischen komplett unabhängig. Das ist auch notwendig, da ich Ende des Jahres aus der Leitung von CMS@SAP ausscheiden werde.

**Elke Schwertfeger:** Vielen Dank für das Gespräch und alles Gute für die Zukunft!



**Christian Bähler und Elke Schwertfeger** sind Geschäftsführende Gesellschafter von *Zweisicht*. Seit 2003 sind die Experten für eine kooperative Konfliktkultur in Unternehmen und dem öffentlichen Dienst als Wirtschaftsmediatoren, Konfliktcoaches und Organisationsberater tätig.

Kontakt: [dialog@zweisicht.de](mailto:dialog@zweisicht.de)