

Mediatives Konfliktmanagement sichert Dialogfähigkeit

MEDIATION. Konflikte in selbstorganisierten Teams können schnell eskalieren und haben oft eine höhere Konfliktdynamik, da sie hierarchisch nicht „gedeckelt“ werden können. Die Verankerung eines mediativen Konfliktmanagements im Systemdesign einer Organisation ermöglicht eine frühzeitige Konfliktprävention und sorgt für eine neue Streitkultur im Miteinander, um Unternehmen innovationsfähig und flexibel zu halten.

Die DB Systel ist eine hundertprozentige Tochter der Deutschen Bahn AG und Digitalpartner für alle Konzerngesellschaften. Mit rund 5.100 Mitarbeitenden betreut sie die klassischen IT-Arbeitsfelder und ebenso zahlreiche Zukunftsfelder wie Cloud Integration, Data Solutions, Blockchain und digitale Services.

Seit 2016 befindet sich das Unternehmen auf dem Weg in die Selbstorganisation, seinem größten Organisationsentwicklungs- und Transformationsprozess in der Unternehmensgeschichte, und nimmt damit eine Pionierrolle im DB-Konzern ein. Ungefähr zwei Jahre zuvor – 2014 – gewann die Digitalisierung in Deutschland zunehmend an Bedeutung und wurde natürlich auch bei der Deutschen Bahn rasch zu einem Schwerpunktthema. Speziell für DB Systel ergab sich aus dieser Situation die Notwendigkeit der schnellen Anpassung an sich verändernde Kundenanforderungen und Marktbedingungen, zum Beispiel beim Thema Softwareentwicklung. Dies war sozusagen der Startschuss für DB Systel, sich auf den Weg einer Veränderung zu machen – noch ohne genau zu wissen, wie und wohin er das Unternehmen führen würde.

2015 wurden insgesamt elf Initiativen unter dem Namen „Code Zukunft“ eingerichtet. Jeder Mitarbeiter konnte sich einbringen und mitgestalten. Durch die Dynamik in den Initiativen entstand eine große Aufbruchstimmung. Mehr als 600 Mitarbeitende meldeten aktiv ihre Unterstützung an, knapp ein Drittel in der Initiative „Mitarbeiter, Führung und Kultur“. Viele Ideen und Vorschläge, die in

den Initiativen entstanden und von der Geschäftsleitung bestätigt und vorangetrieben wurden, waren für das traditionell hierarchische Unternehmen radikal im Ansatz: So entstand neben dem von Mitarbeitenden erarbeiteten und von der Geschäftsführung verabschiedeten Menschenbild das Bild einer beweglichen und effizienten Organisation, die sich unter anderem auszeichnet durch ...

... ein Netzwerk dezentral agierender, selbstorganisierter Teams

... Teams, deren Arbeitsweise und Rollen nach Agilitätsprinzipien gestaltet sind

... geteilte Führung, die in den Rollen Agility Master (AM), Product Owner (PO) und Umsetzungsteam (UT) wahrgenommen wird.

Und obwohl die Euphorie des Anfangs und die plötzlichen Gestaltungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten Lust auf Ver-

änderung in der Belegschaft, Kreativität und Eigenverantwortung freisetzen, zeigte sich gleichzeitig aber auch, dass die Transformation des Unternehmens Konflikte auf persönlicher, zwischenmenschlicher und organisationaler Ebene mit sich bringt.

Keine Angst vor den Spannungsfeldern

Mit einem Durchschnittsalter von knapp 44 Jahren trifft das Bild des Kicker spielenden Hipsters, der in der agilen Welt zu Hause ist, auf die Mehrheit der Mitarbeitenden nicht zu. Deshalb bekannte sich die Geschäftsführung in einer Vereinbarung zum Transformationsprozess mit dem Gesamtbetriebsrat dazu, jeden Mitarbeiter, der will, auf diesem Weg mitzunehmen und niemand betriebsbedingt zu

Selbstorganisiertes, agiles Arbeiten

Agilität. Mehrere dezentrale, selbstorganisierte Teams erbringen ihre Leistungen nach Agilitätsprinzipien. Teil der Führung sind Agility Master und Product Owner.

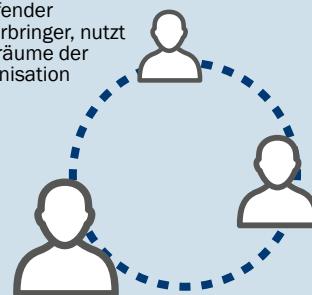
Umsetzungsteam (UT)
Wertschaffender
Leistungserbringer, nutzt
dazu Spielräume der
Selbstorganisation



Product Owner (PO)
Geschäftsentwickler
und Garant für Kunden-
nutzen (Produkt) und
Wirtschaftlichkeit (ROI)



Agility Master (AM)
Team- und Personalent-
wickler, schafft Struk-
turen, die effizientes
Arbeiten in Selbstorga-
nisation ermöglichen



Quelle: Zweischt/DB Systel



kündigen. Das ist die kooperative Basis der Zusammenarbeit für alle, ein Commitment zwischen Geschäftsführung und Belegschaft.

Bereits in der Planung zeigten sich viele Spannungsfelder. Wie werden Entscheidungen gefällt, wenn eine Führungskraft nicht mehr das „Machtwort“ spricht? Was passiert mit Konflikten, wenn man sie nicht mehr in der bisherigen Hierarchie hochskalieren kann? Und wer trägt dabei die Verantwortung? Wie können Teams begleitet werden, ohne in die Autonomie der Teams einzugreifen? Teams sind häufig überfordert mit Konflikten und sehen sich nicht in der Lage, sie zu klären. In der Folge sinkt möglicherweise die Produktivität; Selbstorganisation und Agilität werden als unwirksam erlebt und abgelehnt, weil Verantwortung und Verantwortungsübernahme nicht transparent geklärt sind und es einfacher ist, die Verantwortung ins Außen an andere abzuschieben (Responsibility Process nach Christopher Avery). Wie können Teams darauf vorbereitet, begleitet, geschult werden? Welche Konfliktkultur möchte die DB Systel etablieren, um mehr Innovation zu ermöglichen und eine nachhaltige Kulturveränderung zu bewirken? Wie werden strukturelle Konflikte begleitet, die sich in der Konfliktbearbeitung zeigen, um dadurch eine Kulturveränderung zu bewirken?

Das waren wichtige Fragen für das Systemdesign der neuen Organisation, aber vor allem auch eine alltagspraktische und erfolgskritische Bewährungsprobe bei den ersten Schritten in der Transformation. Eine „Blaupause“ war auch nach langer

Recherche nicht zu finden. Anfangs ohne formalen Auftrag zur Entwicklung des Konfliktmanagements und ohne Budget bottom up, brauchte es Leidenschaft, Systemkenntnis, Hartnäckigkeit, Langmut, Kreativität sowie heitere Gelassenheit, auch in Widerständen Kooperationsangebote zu erkennen. So entstand die Idee eines niedrigschwelligen Angebots der innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung.

Mediatives Konfliktmanagement für Teambegleiter

Zunächst wurde ein Ausbildungskonzept für die rund 90 internen Teambegleiter (intern: Agility Instructor) entwickelt und umgesetzt. Die Teilnehmenden durchliefen ein 23-tägiges Curriculum, mit dem sie auf die neue Rolle vorbereitet wurden. Neben dem Umgang in Veränderungsprozessen und den Grundgedanken der Selbstorganisation beinhaltete dies ein Verständnis für systemisches Denken und Handeln, Handwerkszeug aus den Bereichen Kommunikation und Konfliktmanagement, lösungsfokussiertes Coachen und Resilienz.

Das mediative Konfliktmanagement bildete dabei mit 25 Prozent einen wichtigen Schwerpunkt. Praxisorientiert wurden die Agile Instructors in Empathie, Aktivem Zuhören, Verhandlungsführung, Konsensorientierung und Konfliktvermittlung trainiert und durch Rollenspiele vorbereitet. Das Unternehmen hatte hierfür ein Budget für externe Ressourcen bereitgestellt. Viele der ehemaligen Teambegleiter sind heute in den Rollen Agility Master oder Product Owner auf Team-,

Einheiten- oder Clusterebene tätig. Unterstützung gab es auf der internen Arbeitsebene im HR-Bereich, Gesundheitsmanagement, Arbeitsrecht, bei Schwerbehindertenvertretung und Betriebsräten, Diversity, Compliance, internen Mediatoren und Coachs. Die verschiedenen Institutionen und Gremien im Unternehmen und Konzern, die sich mit Konflikten und/oder deren Auswirkungen beschäftigen, wurden frühzeitig mit einbezogen und sagten ihre Mitarbeit zu. So waren im DB-Konzern die Ombudsstelle und der Mediatorenpool wichtige Ansprechpartner und Unterstützer bei der Konfliktbearbeitung. Parallel wurden in den vergangenen Jahren 20 Mediatorinnen und Mediatoren ausgebildet.

Dabei waren eine anerkannte Ausbildung nach den Ausbildungsstandards des Bundesverbandes Mediation e. V. (200 Stunden) und eine Ausrichtung auf Wirtschaftsmediation wichtig. Die Mediatoren werden als interne Konfliktberater und →

zweisicht.akademie

SOUVERÄN & GELASSEN IN KONFLIKTEN VERMITTELN.

WIR QUALIFIZIEREN SIE:

- **31. Ausbildung in Wirtschaftsmediation**
Start: 15.04.2021 (23 Tage/7 Module)
- **Dynamic Facilitation**
Seminar: 22. – 24.09.2021
- **Einfach visualisieren**
Seminar: 30.09. – 01.10.2021
- **Stärkenorientierte Interventionen**
Seminar: 22. – 23.10.2021

Infomaterial kostenlos anfordern:

dialog@zweisicht.de
Tel. +49 761 20 22 200



www.zweisicht.de

→ bei Bedarf als Konfliktmoderatoren eingesetzt. Mediationen werden weiterhin über den Mediatorenpool des DB-Konzerns bearbeitet.

Dialoging – Integriertes Konfliktmanagementsystem

Schnell wurde klar, dass die einzelnen Maßnahmen in einem integrierten Konfliktmanagement gebündelt und koordiniert werden sollten. Ab November 2017 fanden dazu mehrere Workshops in Zusammenarbeit mit „Zweischt“ in Freiburg statt. Dabei zeigte sich, dass bestehende Modelle für Konfliktmanagementsysteme für die Anforderungen der neuen Organisation nur begrenzt adaptierbar waren. Insbesondere die Arbeit an strukturellen Konflikten sowie identifizierten Konfliktmustern sollte für das organisationale Lernen berücksichtigt werden. Die von den Teilnehmern gewonnenen Erkenntnisse wurden in einem Statement zur Ausgangssituation beschrieben: „Die steigende Anzahl uns bekannter Konflikte sowie deren Eskalationsgeschwindigkeit machen deutlich, dass ...

... wir Konflikte früher und gezielter erkennen und entlasten müssen

... wir Formen brauchen, entstehende Konflikte schneller, niedrigschwelliger, effektiver und effizienter zu bearbeiten

... wir systematischer aus den strukturellen Konflikten beziehungsweise den zugrunde liegenden fehlenden Strukturen

und Rahmenbedingungen im Sinne der Organisationsentwicklung lernen wollen ... wir alle Konfliktauflösungs- und -bearbeitungsstellen sukzessive und konsequent einbinden wollen.“

Daraus wurden fünf Ziele abgeleitet, die auch Eingang in den Entwurf einer Gesamtbetriebsvereinbarung zum betrieblichen Konfliktmanagement gefunden haben:

1. Es gibt ein integriertes betriebliches Konfliktmanagementsystem für die DB System.
2. Mediation und mediative Haltung werden ins Systemdesign der System-Organisation eingebettet.

3. Schnelle, unbürokratische Hilfe bei Konflikten im beruflichen Kontext ist für jeden Mitarbeiter verfügbar.

4. Wir verbessern die Qualität unserer Zusammenarbeit innerhalb der Konfliktauflösungs- und Konfliktbearbeitungsstellen.

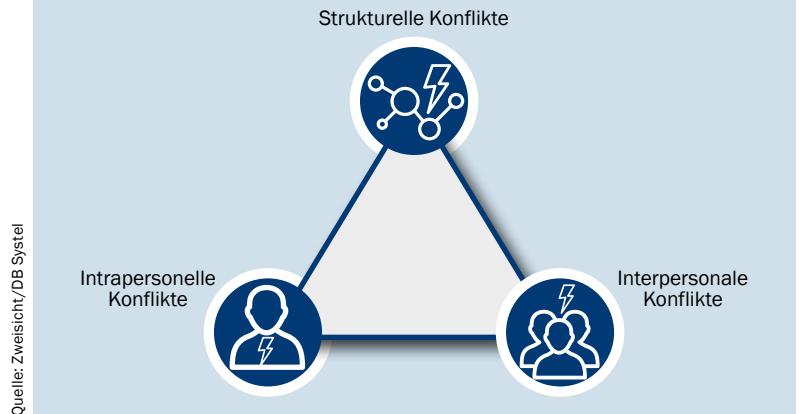
5. Wir treiben die Konfliktprävention und die Entwicklung von Konfliktkultur voran.

Seither wird nach einem Minimum Viable Product (MVP) im laufenden Geschäft parallel ein individuelles System unter dem Namen „Dialoging“ aufgebaut. Der Arbeitsdirektor der DB System und die Leiterinnen der Ombudsstelle und des Mediatorenpools der DB AG begleiten das Projekt als Sparringspartner, Sponsoren, Impuls- und Feedbackgeber.

Von den Dialogingern haben sich unterdessen einige entschlossen, ein selbstorganisiertes Team zu bilden. Ihre Vision: „Wir empowern Menschen und ermöglichen Lernende Organisation.“ Aus dem Team heraus wird die Community der Konfliktbearbeiter aufgebaut und unterstützt. Es finden regelmäßig Inter- und Supervisionen sowie gemeinsame Qualifizierungen statt. Zum Portfolio des Teams gehören neben Konfliktberatung und -bearbeitung auch die Teambegleitung, Konfliktmanagement-Workshops und Microlearnings. Die Konfliktbearbeiter arbeiten ebenfalls nach agilen Arbeitsprinzipien: Es gibt einen offiziellen Eingangskanal für alle Anfragen, eine Auftragsklärung durch

System „Dialoging“

Konfliktbearbeitung. Einzelne Maßnahmen sind zu wenig, um in agilen Settings Konfliktmuster zu erkennen und daraus zu lernen. Es gilt, die drei zentralen Konfliktursachen gleichermaßen im Blick zu haben.



AUTORIN



Elke Schwertfeger ist Diplom-Psychologin, Wirtschaftsmediatorin und Mediations-Ausbilderin (Bundesverband Mediation e.V., Berlin). Sie ist Geschäftsführerin von Zweischt, leitet die Ausbildung in Wirtschaftsmediation und baut Konfliktmanagementsysteme auf.

Zweischt Christian Bähler & Elke Schwertfeger GbR
Hirschenhofweg 14, 79117 Freiburg
www.zweischt.de

AUTOR



Christian Bähler ist Diplom-Pädagoge, Wirtschaftsmediator und Mediations-Ausbilder (Bundesverband Mediation e.V., Berlin). Er ist zusammen mit Elke Schwertfeger Geschäftsführer von Zweischt, leitet die Ausbildung in Wirtschaftsmediation und baut Konfliktmanagementsysteme auf.

Zweischt Christian Bähler & Elke Schwertfeger GbR
Hirschenhofweg 14, 79117 Freiburg
www.zweischt.de

einen Dispatcher und die Auftragsvergabe nach dem Pull-Prinzip durch die Community der Konfliktbearbeiter. Wöchentlich findet ein Meeting zum gemeinsamen Austausch statt: Woran arbeite ich? Wo brauche ich Unterstützung?

Zu den nächsten Aufgaben gehören die Umsetzung der Gesamtbetriebsvereinbarung zum Betrieblichen Konfliktmanagement mit dem Gesamtbetriebsrat sowie die Entwicklung eines Evaluationsystems für interne Konfliktbearbeitung.

Mediatives Konfliktmanagement Teil der Firmenkultur

Seit August 2019 ist das Dialogging in mehr als 150 Konflikten tätig geworden. Pro Woche werden etwa sechs bis acht Anfragen gestellt – vieles ist Konfliktberatung. Seit der Pandemiesituation kommen auch psychosoziale Spannungen bei Einzelnen und Teams hinzu.

Die aktuelle Hypothese lautet deshalb: Inzwischen wissen Mitarbeitende, an wen sie sich im Konfliktfall wenden können, und die große Anzahl von Konfliktbearbeitungen spricht für eine Kulturveränderung. Die Systelaner trauen sich, Unterstützung zu holen, und erkennen die Klärung der Konflikte als hilfreich für sich und das eigene Team an.

Alle internen Konfliktbearbeiter – die Dialogger – führen zweimal jährlich sogenannte „Konfliktmuster-Workshops“ durch. Mit Hilfe eines Design-Thinking-

Ansatzes werden die bearbeiteten Konflikte menschenzentriert aus der Bedürfnisperspektive betrachtet: Welche Bedürfnisse und Interessen wurden/werden nicht erfüllt? Die Ergebnisse werden mit der Geschäftsführung und den unternehmensinternen Teams für Organizational Design Research (menschenzentrierte Organisationsentwicklung beruhend auf einem mit der Stanford University entwickelten feedbackbasierten iterativen Vorgehen) und Corporate Culture geteilt.

Ein erstes Resümee

Es brauchte Zeit und auch die Erfahrung von schnell hoch eskalierten Konflikten, bis das Potenzial eines betrieblichen Konfliktmanagements breit anerkannt wurde. Konflikte in selbstorganisierten Teams können schneller eskalieren und haben oft eine höhere Konfliktdynamik,

da sie weniger „gedeckt“ werden können. Augenhöhe, „Abschaffung“ der klassischen Führungskraft, „altes“ und „neues“ System nebeneinander gehören zu den Alltagserfahrungen und führen zu hoher Verunsicherung auf allen Ebenen, vor allem der Führungsmannschaft. Die bisherige Art der Führung, die sich auf wenige Führungskräfte konzentriert und Konflikte im Eskalationsfall an die höhere Hierarchieebene delegiert, löste sich auf. Konflikte wurden begünstigt: durch unklare Zuständigkeiten, durch Verletzung systemischer Ränge oder Erleben eines Machtvakuumms sowie aufgrund hoher Geschwindigkeit und Komplexität der Veränderungen. Eine agile Transformation ist nicht nur ein Kulturwandelprojekt, sondern auch eine angeordnete Persönlichkeitsentwicklung. Das führt zu inneren Konflikten. Interaktion vor Prozessen und Tools ist einer der Grundwerte agilen Arbeitens. Innovation benötigt Austausch und Reibung verschiedener Meinungen. Nachhaltig tragfähige Entscheidungen entstehen durch Meinungsvielfalt und Diversität, das heißt, es braucht Zeit und Unterstützung durch die Entwicklung einer neuen Konfliktkultur. Eine Verankerung von mediativem Konfliktmanagement im Systemdesign der Organisation unterstützt nachhaltig die Partizipation der Mitarbeitenden in ihrer Arbeitsplatzgestaltung, ermöglicht frühzeitige Konfliktprävention und die Etablierung einer neuen Streitkultur im Miteinander, um Unternehmen innovationsfähig und flexibel zu halten, und ermöglicht das Lernen der Organisation aus strukturellen Konflikten.

Elke Schwertfeger, Christian Bähler, Manuela Peter, Ulrike Blumenschein ●



Foto: Deutsche Bahn AG

DB Systel. Der Sitz der DB-Tochter befindet sich neben dem Frankfurter Hauptbahnhof im „Silberturm“ der Deutschen Bahn.

AUTORIN



Ulrike Blumenschein
begleitet seit mehr als 25 Jahren in verschiedenen Rollen Menschen in Veränderungsprozessen. Sie ist Wirtschaftsmediatorin mit Erfahrung in Konfliktmoderation, Mediation, Kulturwandel, Organisationsentwicklung, Teamentwicklung.

DB Systel GmbH
Jürgen-Ponto-Platz 1
60329 Frankfurt am Main
ulrike.blumenschein@deutschebahn.com

AUTORIN



Manuela Peter
ist als Volljuristin im HR-Team Labour Law & Employment Conditions als Expertin für Arbeitsrecht tätig. Als Mediatorin und Konfliktbearbeiterin ist sie in der „Dialogging“-Community der DB Systel und im Mediatorenpool der Deutschen Bahn engagiert.

DB Systel GmbH
Jürgen-Ponto-Platz 1
60329 Frankfurt am Main
manuela.m.peter@deutschebahn.com