



# Das Herzstück der Transformation

## Entwicklung eines Konfliktmanagementsystems bei Siemens – ein Erfahrungsbericht

*Clemens Huchel*

Ein Konfliktmanagementsystem (KMS) ist ein netzwerkbasierendes kollaboratives System. Es entsteht oftmals aus diesem Netzwerk selbst, wie an diesem Beispiel im Unternehmen Siemens aufgezeigt wird. Die entsprechende Konfliktkultur ist ein essenzielles Basiselement dieses komplexen Systems, die wiederum selbst durch Networking entsteht und gefördert wird. Organisch eingebettet im globalen System, gekennzeichnet durch Kulturveränderung und Transformation, ist eine konstruktive Konfliktkultur ein wichtiger Bestandteil.

Im Dezember 2017 wurde die Gruppe »Mediation@Siemens« im internen sozialen Netzwerk »Siemens Social Network« gegründet. In dieser Anfangsphase lautete einer meiner ersten Posts: »Es ist nicht die Frage, ob wir bei Siemens ein Konfliktmanagementsystem einführen, die Frage ist, wann«. Dieser Post war in mehreren großen internen Gruppen zu lesen und stieß damals auf eine enorme Resonanz – auch in der

globalen Netzwerkgruppe von Human Resources (HR).

Meine Frage »Wann?« beantwortete ich aus meiner tiefen Überzeugung selbst mit »Jetzt«. Es geht kein Weg an diesem System vorbei, wenn wir einen nachhaltigen und wertschätzenden Umgang mit unseren MitarbeiterInnen leben wollen. Im Sinne von »Walk the Talk« ist dies für mich auch eine Frage von Glaubwürdigkeit und Authentizität:

Jemand muss den Anfang machen, damit etwas passiert.

### Das Konfliktmanagementsystem

#### 1. Zielsetzung

Von Beginn an war es für mich entscheidend, dass ein vollständiges Konfliktmanagementsystem (KMS) entstehen soll und muss. Die anderen

Mitstreiter konnte ich erst später davon überzeugen, nicht nur auf die Mediation zu schauen, sondern von Anfang an auf ein System, das KMS, hinzuarbeiten. Mediation ist zwar ein Hauptwerkzeug des Systems, doch längst noch nicht alles.

## 2. Das Konfliktmanagementsystem (KMS)

Meine Vorstellungen orientierten sich stark am Modell der Europa Universität Viadrina, wie es auch in der PricewaterhouseCoopers-Studie (PwC-Studie) »Von den Elementen zum System«<sup>1</sup> dargestellt wird. Im Kern geht es um einen systematischen und konstruktiven Umgang mit Konflikten.

Die Basiselemente eines KMS sind zentrale Konfliktaulaufstellen:

- Interner MediatorInnenpool
- Kommunikation und internes Marketing
- Steuerung
- Verfahrensstandards/Dokumentation/Qualitätssicherung.

## 3. Die Stakeholder des Konfliktmanagementsystems

Die Zielsetzung des KMS liegt in einer von Kollaboration geprägten, transparenten Vernetzung von Komponenten und Akteuren in einem agil organisierten System.

Die Personalabteilung (HR) spielt in diesem Prozess eine besondere Rolle und ist zusammen mit der Unternehmensführung für die institutionelle und organisatorische Verankerung des Themas im Unternehmen verantwortlich. Sie ist maßgeblich an der Förderung und Akzeptanz des Systems beteiligt. An der vertraulichen Konfliktbearbeitung selbst ist HR jedoch nicht unmittelbar beteiligt.

Der MediatorInnenpool wird über eine Excelliste als selbstorganisiertes Element des Systems bereitgestellt. Über eine neutrale und weisungsunabhängige Steuerstelle im Netzwerk der Akteure wird ein Organisationsbezug hergestellt.

<sup>1</sup> PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Europa-Universität Viadrina: Konfliktmanagement. Von den Elementen zum System. Frankfurt (Oder) 2011, S. 23.

Generell ist es sinnvoll, auf vorhandene Ressourcen zurückzugreifen und diese als Basis für den Aufbau des Systems zu nutzen. Besondere Bedeutung kommt bei Siemens der internen Sozialberatung zu, die bereits Erfahrung und Fachwissen zum Thema Konflikte hat. Auch der Betriebsrat verfügt von Beginn an über eine entsprechende Fachexpertise.

## Networking und Marketing

### 1. Networking

Der erwähnte Post im sozialen Netzwerk hatte schon früh aufgezeigt, wie bedeutungsvoll die Arbeit in digitalen Netzwerken ist. Das KMS ist selbst ein Netzwerk, und es entsteht durch Netzwerkarbeit. Es gibt kaum einen besseren Weg, Informationen weit zu streuen und viele Menschen zu erreichen. So ist mit der Zeit auch die Gruppe der engagierten MediatorInnen immer größer geworden. Der Zeit- und Arbeitsaufwand für ein derartiges digitales Networking ist nicht zu unterschätzen; dafür sind aber Wirkung und Reichweite enorm.

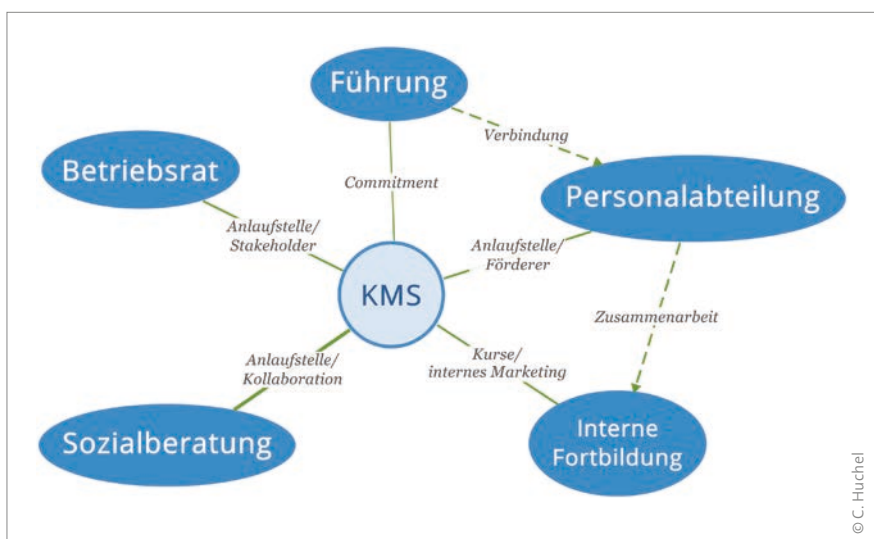
Zum internen Networking gehört es auch, an Aktionen zum Thema Gesundheit, Change, Transformation und Mindfulness teilzunehmen. Dort stehen viel Unterstützung, Kontakte und Motivation zur Verfügung. Sehr gute Erfahrung konnte ich z. B. mit einem internen BarCamp (offene Tagung mit offenen Workshops, deren Inhalte und Ablauf von den Teilnehmern zu Beginn der Tagung selbst

entwickelt und im weiteren Verlauf gestaltet werden) machen. Insgesamt sind die Wege und Arten des internen Marketings vielfältig. Das »Old School Marketing« durch persönliche Gespräche mit den Stakeholdern, Prozess- und Machtpromotoren sowie Präsentationen bleiben immer noch als Basisarbeit.

Das externe Networking begann auf dem alljährlichen Workshop des Bundesverbandes Mediation im März 2018 bei SAP in St. Leon-Rot – für mich ein Meilenstein: Dort konnte ich von den MitarbeiterInnen des KMS-Benchmarkführers SAP aus erster Hand erfahren, wie ein unternehmensinternes Konfliktmanagementsystem aussehen kann. Viele persönliche Kontakte mit den dortigen MediatorInnen unterstützten meine Arbeit – unter anderem mit Jürgen Briem, der das KMS bei SAP maßgeblich mit eingeführt hat und zugleich Initiator und Mitbegründer des »Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft« (RTMKM) ist.

»In der internen und externen Netzwerkarbeit liegt enorme Kraft.«

Den regelmäßigen Austausch mit Konfliktmanagement-ExpertInnen anderer Unternehmen über den RTMKM sowie auf diversen Kongressen, Konferenzen und Veranstaltungen vom Bundesverband Mediation pflege und empfehle ich. Dies ist nicht nur für den Wissenstransfer wichtig, sondern auch für die eigene Motivation.



## 2. Marketing

Nach der offiziellen Verpflichtung kann das interne Marketing seinen Fokus vom Werben für die Einführung auf die Pflege der Konfliktkultur verlegen. Dann beginnt die effektive Arbeit für die konstruktive Konfliktbearbeitung und den weiteren Aufbau des KMS. Wenn das KMS mandatiert und im Aufbau ist, kommt auch das externe Marketing des Unternehmens hinzu.

## Konfliktkultur

### 1. Kernpunkt: Entwicklung und Förderung der Konfliktkultur

Was macht eine Konfliktkultur in einem Unternehmen aus? Es geht um den aktiv gelebten und konstruktiven Umgang mit Konflikten, der nicht durch Tabuisierung oder sonstige Vorbehalte eingeschränkt ist.

In diesem Kontext gibt es drei fundamentale Säulen: die Führung, die Individuen und das sie umgebende System, in unserem Fall das globale Unternehmenssystem.

- **Die Führung**  
Sie schafft die Rahmenbedingungen und hat gleichzeitig Vorbildfunktion. Konfliktmanagement ist und bleibt eine Führungsverantwortung.
- **Die Individuen**  
Sie stehen mit ihrer Eigenverantwortung im Mittelpunkt. Nicht nur die Lösungsfindung in der Mediation liegt in ihrer Eigenverantwortung. Der Prozess beginnt bereits früher – bei ihrer Bereitschaft, sich auf den Gedanken einzulassen, dass sie selbst immer Teile des Systems sind. Es geht nicht um persönliche Schuld, sondern um die Selbstreflexion im Kontext der Führung und der einzelnen MitarbeiterInnen.
- **Das globale Unternehmenssystem**  
Das Unternehmenssystem gibt die Rahmenbedingungen vor, wie z. B. die definierten Unternehmenswerte oder die Optionen für das Networking. Diese Werte enthalten meist schon einen Hinweis auf eine soziale Verantwortung.

In der Siemens-Unternehmensgruppe propagiert die Führungsebene intensiv einen kulturellen Wandel hin zu mehr

Agilität. Die Fokussierung auf Eigenverantwortung ist im Siemens-Unternehmensprogramm »Vision 2020+« als Eigentümerkultur bzw. »Ownership Culture«<sup>2</sup> enthalten. Die globalen Rahmenbedingungen der Digitalisierung und der Wettbewerbssituation machen den Wandel notwendig; dies wird unternehmensintern so auch kommuniziert.

Wie in allen Änderungsprozessen halten Menschen aus individuellen Gründen am Alten fest. Ihnen gehen manche Änderungen zu schnell oder zu weit. Diese Ängste und Widerstände sind die Quelle für viel Konfliktpotenzial. Daher ist die Entwicklung einer konstruktiven Konfliktkultur im Rahmen des globalen Kultur-Wandels ein wichtiger Aspekt.

### »Kultur-Wandel ist ein Prozess, der Zeit benötigt.«

Eine Bewusstseinsänderung kann nicht erzwungen werden und nur freiwillig gelingen. Wir können sie in der Führungsverantwortung aber vorleben und kontinuierlich das Thema fokussieren, wie oben beschrieben beim internen Marketing und Networking. Das Bewusstsein für die Chancen und das große Potenzial in den Konflikten gepaart mit der Eigenverantwortung und Selbstreflexion bilden die Grundlage für das Konfliktbewusstsein. Hierzu ein Ausschnitt aus dem Siemens-Internetauftritt:<sup>3</sup>

*»Kultur macht den Unterschied Selbst die beste Strategie ist nur dann erfolgreich, wenn sie von einer starken Kultur getragen wird. Bei Siemens leben und fördern wir deshalb eine Eigentümerkultur, eine Kultur, die jeden Einzelnen im Unternehmen anspornt, auf seiner jeweiligen Position das Beste zu geben und so am langfristigen Erfolg von Siemens mitzuarbeiten.«*

### Eigentümerkultur

*Nicht allein die Strategie ist es, die den Unterschied macht, sondern die Kultur*

<sup>2</sup> <https://www.dc.siemens.com/vision2020plus/de>, Stand 20.09.2019.

<sup>3</sup> <https://www.siemens.com/about/de/werte-vision-strategie/unsere-kultur.htm>, Stand 20.09.2019.

*eines Unternehmens, seine Werte und wofür es steht.«*

## 2. Vorbehalte, Hemmnisse und Widerstände gegen Mediation

Vorbehalte gegenüber der Mediation sind grundsätzlich bei allen Akteuren vorhanden: nicht nur bei der Sozialberatung, sondern auch beim Betriebsrat und einzelnen Menschen als Konfliktpartei.

Hierzu fallen Aussagen, die sicherlich Wiedererkennungswert haben:

- »Haben diese MediatorInnen eine ausreichende Qualifikation, oder sind das Hobbyschlichter, die an einem Wochenendkurs über Konfliktlösung teilgenommen haben?«
- »Die wollen die Welt neu erfinden und rücken alles, was wir bisher gemacht haben, ins schlechte Licht.«
- »In meinem Team ist alles in Ordnung; wir sind alle erwachsene Menschen und regeln das unter uns.«
- »Glauben Sie etwa, ich habe mein Team nicht im Griff?«
- »Mediation ist großartig. Ich weiß auch schon, bei wem wir da dringend anfangen müssen.«
- »Ich weiß nicht, ob das was bringt.«

Derartige Vorbehalte müssen in jedem Einzelfall ernst genommen werden. Die eigene Wahrnehmung ist wichtig und gehört gewertschätzt, auch wenn diese aus einer anderen Perspektive nicht immer den Tatsachen zu entsprechen scheint.

Durch offene Kommunikation können hier Missverständnisse ausgeräumt und auf spezielle Belange eingegangen werden. Eine mediative Haltung kann hier gut unterstützen.

Für alle beteiligten Akteure, insbesondere die Sozialberatung und den Betriebsrat, gilt es zu verdeutlichen, dass es hier nicht um eine Alternative, sondern um eine Ergänzung geht. Führungskräfte werden nicht in ihrer Führungsverantwortung beschnitten, sondern ihnen werden weitere Handlungsoptionen zur Verfügung gestellt. Konflikte im Team sind normal und kein Versagen der Führungskraft.

## Entwicklung

### 1. Management Involvement – Rolle des Machtpromotors

Bei der Etablierung eines KMS gibt es drei bedeutende Promotoren:<sup>4</sup>

- **Fachpromotor**  
Als Basis für die fachliche Kompetenz
- **Prozesspromotor**  
Mitarbeiter aus dem Management, der gut vernetzt ist
- **Machtpromotor**  
Teil des oberen Managements zur Förderung von Entwicklungsentscheidungen

Das Voranschreiten und der Erfolg hängen entscheidend von dem Zusammenwirken der drei Promotoren ab. Hier gehe ich insbesondere auf die Machtpromotoren ein.

Ohne eine offizielle Mandatierung wird die Einführung eines wirksamen Konfliktmanagementsystems nicht möglich sein. Nur so ist eine feste Verankerung im Unternehmen und den Prozessen möglich. Bei SAP kam dieses Management Commitment schon zu Beginn und machte es möglich, bereits 2010 ein Konfliktmanagementsystem einzuführen. Bei Siemens musste noch Überzeugungsarbeit geleistet werden.

Wofür ist der Machtpromotor wichtig? Er muss die mittlere Managementebene überzeugen, denn die Vorbehalte sind bei mangelnder Bereitschaft und Fähigkeit zur Selbstreflexion teilweise stark manifestiert. Im Detail verbergen sich dahinter oftmals Ängste und Unsicherheiten.

Diese Vorbehalte und Ängste müssen ernst genommen werden. Sie dürfen aber den Kulturwandel nicht aufhalten. Bei allem Respekt und aller Wertschätzung darf diese Rücksichtnahme nicht zu einer Verhinderung des notwendigen Kultur-Wandels führen.

### 3. Verlauf und Aussicht

Von der Idee zur Entwicklung und Einführung eines Konfliktmanagementsystems Mitte 2017 bis zum heutigen

Zeitpunkt gab es einige Meilensteine: Es begann Ende 2017 mit der Gruppenbildung im Siemens Social Network, wodurch die Basisarbeit stark unterstützt wurde. Es folgten ein erstes informelles Treffen der Gruppe im Januar 2018, anschließend einige Workshops und diverse Online-Meetings; nicht zu vergessen sind natürlich die Mediationen als konkrete Konfliktbearbeitungsverfahren. Der heutige Bekanntheitsgrad und die stetig steigende Anzahl der Follower in der Netzwerk-Community sind eine beachtliche Entwicklung, da diese Aufgaben ehrenamtlich bewältigt wurden. Inzwischen hat die Idee die Aufmerksamkeit des Managements erhalten und wir können den Weg zu einer offiziellen Einführung weiterverfolgen.

Nach der Zusage und Unterstützung der Führung geht es in die nächste Entwicklungsstufe mittels eines Kernteams aus den Vertretern der Stakeholder und einer kleinen Gruppe der MediatorInnen. Es folgt die Konzeptualisierung, wie z. B. Qualitätssicherung, internes Marketing und fortwährend Aus- und Weiterbildung.

Ich bin zwar bereits Mitglied im Round Table Mediation und Konfliktmanagement der deutschen Wirtschaft (RTMKM), es ist aber mein Ziel, Siemens dort als Unternehmen mit dem internen Konfliktmanagement offiziell zu vertreten und die entsprechenden Erfahrungen dort auszutauschen.

Insgesamt bin ich der Meinung, wir sollten den administrativen Aufwand so gering wie möglich halten und eine agile, kollaborative, teamorientierte und selbstorganisierte Arbeitsumgebung entwickeln, die schnell und flexibel auf Änderungen reagieren kann. Kontakt mit den Lean-Experten des SDS (Siemens Development System ist eine Bündelung moderner Entwicklungs- und Engineering-Ansätze wie beispielsweise schlanke und agile Methoden, die sich in vielen Bereichen bei Siemens bereits bewährt haben.) ist bereits vorhanden und einige erste Ideen sind entstanden.

## Fazit

Von der Entstehung bis zur Implementierung dreht sich alles um das »Networking«, denn alle Elemente und

Stakeholder sind in einem System miteinander verbunden. Es ist kein Zufall, dass die umfassende Transformation der Digitalisierung mit einem Kulturwandel in Verbindung steht, der die Art der Zusammenarbeit und die Organisation der Unternehmen betrifft.

Bei der jungen Generation ist der Weg zu mehr Eigenverantwortung und mehr Bewusstheit nicht zu übersehen. Der systematische konstruktive Umgang mit Konflikten ist ein Teil des Ganzen. So ergänzen und bedingen sich der wertschätzende Umgang mit den MitarbeiterInnen, das Vorleben der Konfliktkultur und der wirtschaftliche Erfolg durch die Steigerung der Effektivität gegenseitig. Theoretisch macht sich das Konfliktmanagementsystem durch die gelebte Konfliktkultur selbst entbehrlich, weil durch die gestiegene Eigenverantwortung und Reflexion die Konflikte zwar entstehen dürfen, sie aber in ihrer Eskalation frühzeitig gelöst werden.

Ein weiterer systemischer Zirkel entsteht durch die Transparenz und Informationen des KMS: Sie fördern die Beachtung der vielen kleineren Konflikte, führen somit zu einem steigenden Bedarf an KonfliktbearbeiterInnen und machen das KMS umso notwendiger.



**Clemens Huchel**

Angebotsprojektleiter für GuD Kraftwerke und Gründer des Conflict Management Netzwerkes bei Siemens. Mediator und Mitglied im Round Table Mediation & Konfliktmanagement der Deutschen Wirtschaft e. V., ehrenamtlich als Mediator im Täter-Opfer-Ausgleich für Jugendliche tätig.

E-Mail:  
Clemens.Huchel@siemens.com

<sup>4</sup> PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und Europa-Universität Viadrina: Konfliktmanagement: Von den Elementen zum System. Frankfurt (Oder) 2011, S. 57.