

Konfliktmanagement@SAP
5. September, 2009

Konfliktmanagement-Kongress
im Landgericht Hannover

Jürgen Briem, SAP AG
Projektexecutive Konfliktmanagement
acting Global Ombudsman

Problem

Transformation und Wandel lassen hohes Konfliktpotenzial entstehen

Vision

SAP nutzt Konflikte durch eine in allen Regionen, Geschäftsbereichen und Hierarchieebenen verankerte Konfliktkultur als Chance für Entwicklung und Wachstum.

Vorteile

- **Strukturierte Prozesse**
Konflikte laufen transparent, geordnet und reproduzierbar ab. Die Konfliktprozesse können gesteuert und analysiert werden.
- **Effizientes Konfliktmanagement**
Konflikte werden interessenorientiert und dauerhaft gelöst. Kosten, die durch Konflikte entstehen, werden nachhaltig gesenkt.



Was ist ein Konflikt?

Ein **Konflikt** liegt dann vor, wenn ein Akteur durch eine Handlung oder Absicht die Interessen mindestens eines anderen Akteurs so berührt, dass dieser sich beeinträchtigt fühlt und die jeweils präferierten Handlungsoptionen nicht gleichzeitig realisierbar sind oder scheinen.

Welche Konflikte werden betrachtet?

Es werden ausschließlich unternehmensinterne Konflikte betrachtet, wie zum Beispiel:

- Konflikte zwischen Mitarbeitern
- Konflikte zwischen Mitarbeiter und Manager
- Konflikte zwischen Teams etc.

Konfliktmanagementsystem @ SAP - Ziele

- **Vernetzung** der bereits existierenden kompetenten Anlaufstellen bei SAP
- **Transparenz** für alle Mitarbeiter durch die Darstellung der Vernetzung an zentraler Stelle
- **Kernkompetenzen** der einzelnen Anlaufstellen nachvollziehbar machen
- **Hilfe und Support** der verschiedenen Anlaufstellen durch die zentrale Koordinationsstelle

Vorteile

Der Umgang mit Konflikten wird **transparent, geordnet und reproduzierbar**, das Vorgehen in der konkreten Konfliktsituation sowie die zugrundeliegende Strategie des Konfliktmanagements werden **steuer- und evaluierbar**.

Eine **kostengünstige** und **interessenorientierte** Konfliktlösung wird möglich.

Ich wusste gar nicht, dass wir Kollegen haben, die Coaching und Mediation anbieten

Häufig kommen Kollegen erst, wenn der Konflikt schon sehr weit fortgeschritten ist

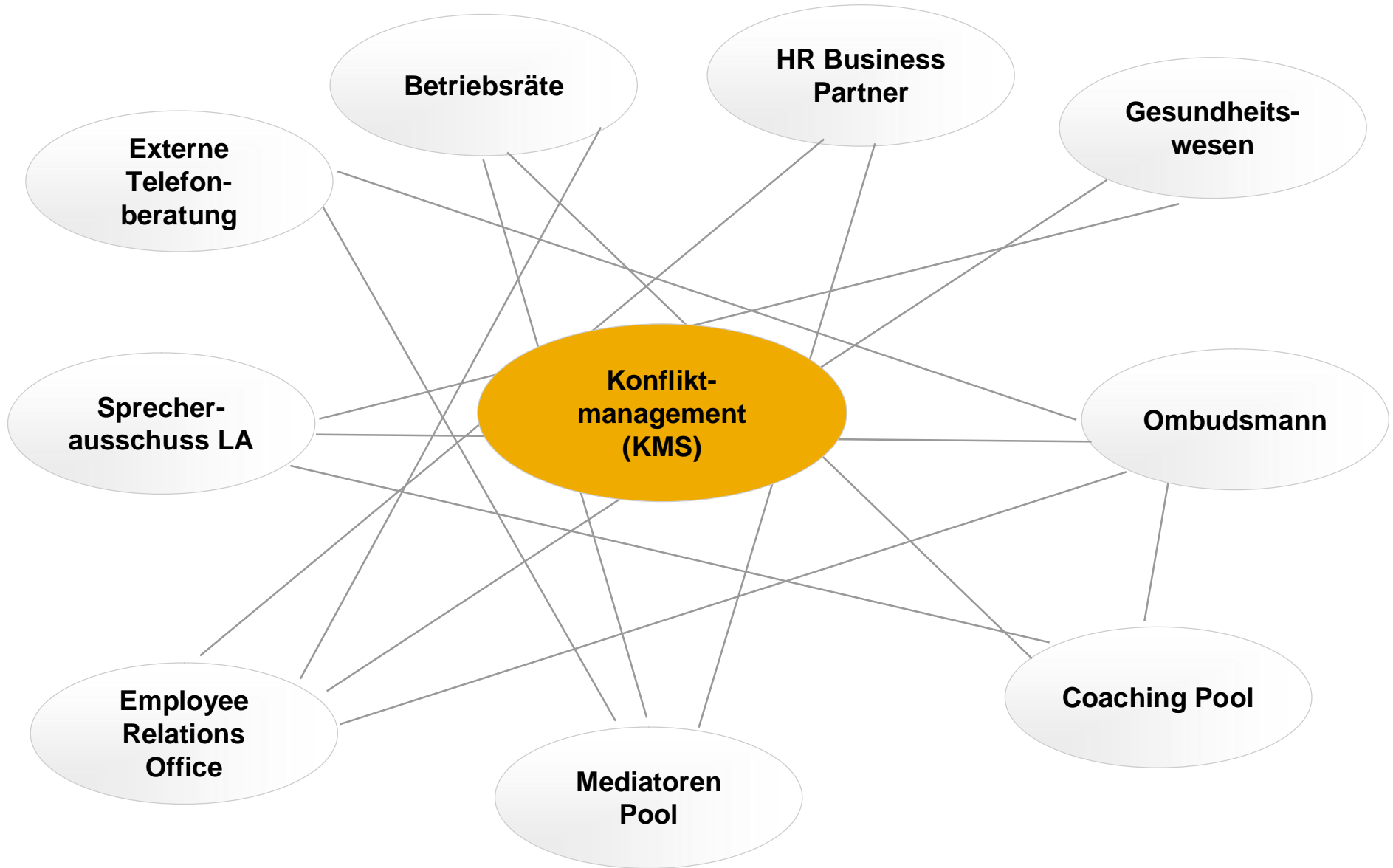
- Anlaufstellen werden generell zu spät aufgesucht
- Mangel an systematischem Umgang mit Konflikten
- Wenig vorhandenes Wissen über andere Stellen
- zu wenig Konflikt-Bewusstsein

Eine Koordination von Konfliktprozessen zwischen den Anlaufstellen findet im allgemeinen nicht statt.

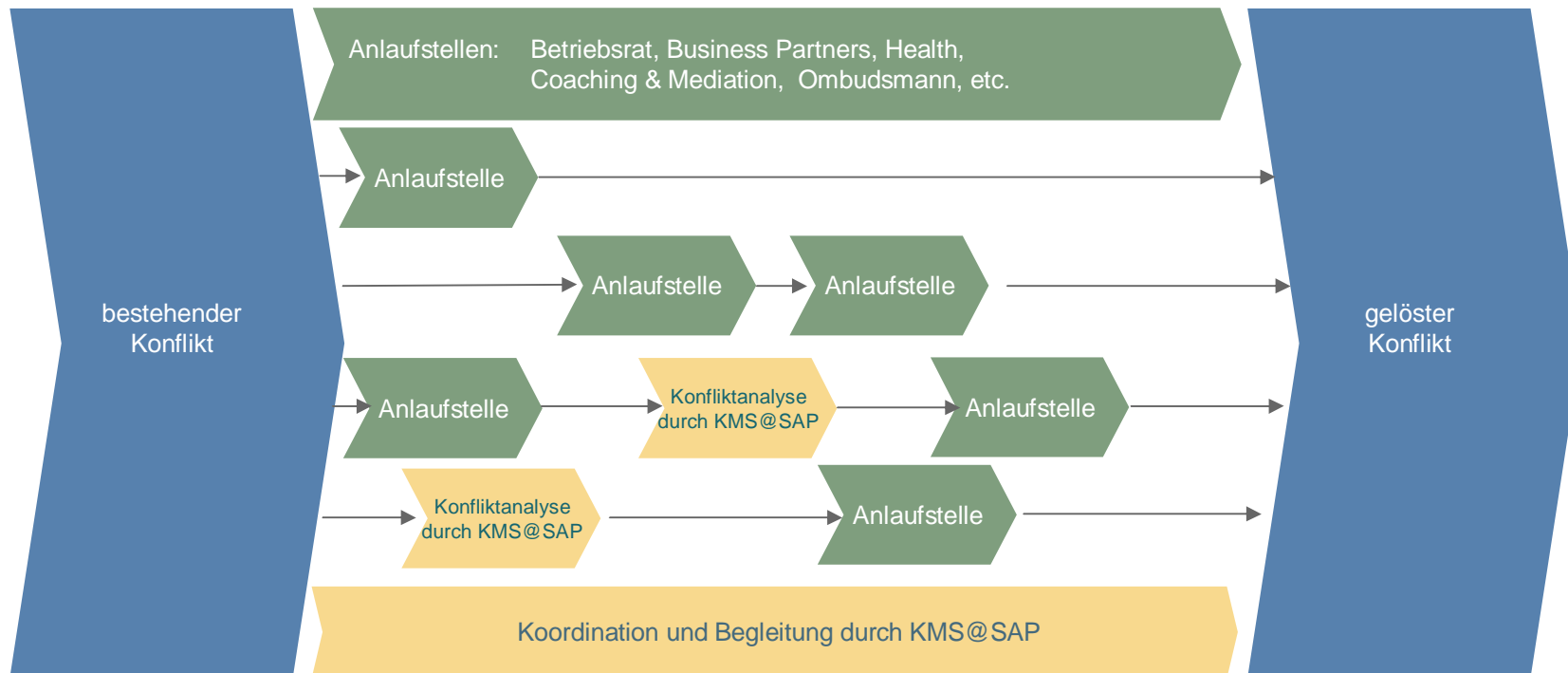
Eine Konfliktkoordination wäre für alle hilfreich!



Anlaufstellen für interne Konflikte



Der koordinierte Konflikt Prozess



Ein Beispiel:

Nach erfolgter Reorganisation eines Bereiches kommt es zu Kompetenzstreitigkeiten zwischen zwei Teams.

Interne Gespräche mit beteiligten Mitarbeitern und Managern führten zu keiner Lösung und KMS@SAP wird involviert.

Alle Konfliktparteien werden über die Konfliktmanagement Governance informiert und sind mit der Koordination durch KMS@SAP einverstanden.

KMS@SAP schlägt vor, einen Mediator zu involvieren und koordiniert den Prozess der Mediation bis zur Lösung des Konfliktes.

KMS@SAP stellt dadurch sicher, dass der Prozess geregelt und gesteuert abläuft sowie ein nachvollziehbares Ergebnis erzielt wird.

Anforderungen an ein Konfliktmanagementsystem



Übertragbarer und skalierbarer Ansatz



- Je unabhängiger der gewählte KMS Ansatz von lokalen Strukturen, desto eher ist dieser auf andere Regionen übertragbar.
- Hohe Skalierbarkeit und Kosteneffizienz durch globale Ausrichtung der KMS Governance und Practice
- Basis für eine konstruktive Konfliktkultur

Niedrigschwellige Anlaufstelle



- Je früher Konflikte strukturiert auf eine konstruktive Lösung hin koordiniert werden, desto besser kann der Konflikt gelöst werden und desto geringer sind die entstehenden Kosten.
- Je niederschwelliger der Ansatz desto zeitnaher kann die Kontaktaufnahme erfolgen.
- Basis für eine konstruktive Konfliktkultur

Neutrale Positionierung



- Je neutraler die organisatorische Verankerung der KMS Stelle, desto einfacher und objektiver die Koordination zwischen den Anlaufstellen.
- Neutrale Positionierung ermöglicht transparente und reproduzierbare Prozesse.
- Basis für eine konstruktive Konfliktkultur

- Aktive Begleitung in Form der Sensibilisierung von Schlüsselpersonen und begleitenden Schulungsmaßnahmen
 - Ermittlung von Konfliktpotenzialen und –feldern
 - Erarbeitung von Entstehungshintergründen
 - Ableitung von Präventivmaßnahmen
- Reaktive Begleitung bei entstandenen Konflikten
 - Konfliktanalyse
 - Anwendung der Werkzeuge zur Konfliktlösung
- Verifizierung eines Handbuches Konfliktmanagement
 - Handbuch soll allen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden
 - „aus der Praxis für die Praxis“

Danke!

Kontakt:

Jürgen Briem, SAP AG

Juergen.Briem@sap.com

