

Bernhard Thurnherr

Überblick: Der hier beschriebene Prozess in einem grossen Unternehmen wurde von einem internen Mediatoren geleitet und führte zu einer konstruktiven Konfliktbewältigung. Die Risiken dieser Konstellation wurden vor der Übernahme des Auftrags abgewogen und in der Verfahrensgestaltung im Auge behalten.



Mediationsanaloge Konfliktvermittlung

Offshoring¹ im internationalen Konzernumfeld

Einleitung

Bei dem hier beschriebenen Praxisfall handelt es sich um einen Klassiker im Umfeld der modernen Organisation von internationalen Unternehmungen: Die Gewinnerwartungen der Shareholder verlangen vom obersten Management eine stetige Optimierung der Prozesse im globalen Umfeld. Für die Organisation bedeutet dies eine permanente Umstrukturierung mit den entsprechenden Neuaufteilungen von Aufgaben und Kompetenzen im globalen Massstab.

Wir wissen aus Forschung und Praxis: Die dadurch entstehenden Verunsicherungen und Ängste werden von den verursachenden Hierarchiestufen meist nicht wahrgenommen oder zumindest verdrängt. Dieses Phänomen möchte ich nachfolgend eingehend betrachten: Der vorliegende Fall beschreibt eine „klassische“ Situation im Umfeld der modernen, international aufgestellten Unternehmen. Am Anfang stand eine nach dem Nearshoring² Konzept erfolgte Auslagerung von zentralen IT Funktionen nach Spanien. Spanien bot sich aus Sicht des Managements an, da die dortige lokale Kultur im Vergleich zu den typischen Verlagerungsstandorten in Asien der Stammebelegschaft in der Schweiz sehr ähnlich ist. Dass der neu gewählte Standort sich in der glei-

chen Zeitzone wie das Stammhaus befindet, erwies sich im Tagesgeschäft als weiterer Vorteil.

1. Vorgeschichte

Schauplatz des hier beschriebenen Konfliktes ist eine grosse, international aufgestellte Organisation mit insgesamt ca. 60.000 Mitarbeitern. Der Hauptsitz befindet sich in der Schweiz. Im Laufe der Zeit ist der zweite Hauptstandort in Nordamerika so stark gewachsen, dass man von einem „Schattenhauptsitz“ sprechen könnte. Neben diesen beiden grossen Standorten verfügt der Konzern über Ableger auf allen Kontinenten. Diese Ableger waren anfangs weitgehend unabhängig und konnten so die lokalen Märkte mit der notwendigen Nähe direkt bedienen. Im Laufe der Zeit wurde erkannt, wie verbreitet und kostspielig die durch die organisch gewachsenen

1) Offshoring bezeichnet die geographische Verlagerung unternehmerischer Funktionen im globalen Massstab.

2) Der Begriff Nahverlagerung oder englisch Nearshoring bezeichnet eine Sonderform des Offshorings und ist aus mitteleuropäischer Sicht die Verlagerung in Europäische Länder mit einem tiefen Lohnniveau.

Strukturen entstandenen Doppelspurigkeiten sind. Um diese abzubauen, wurden in einem ersten Schritt die lokalen Backoffice-Prozesse aligniert und standardisiert. Nachdem sich die durch diese globale Vereinheitlichung verursachte Unruhe im Betrieb etwas gelegt hatte, wurden die nächsten logischen Schritte zur Steigerung von Effizienz und Transparenz eingeleitet. Diese bestanden einerseits in der Aufhebung, beziehungsweise Zusammenlegung von Kleinsteinheiten in vier globale Rechenzentren, andererseits in der globalen Zusammenlegung der verschiedenen Funktionen in den neu geschaffenen Kompetenzzentren. Der Umzug der Gerätschaften wurde dank gut ausgebauter Infrastruktur kaum bemerkt und verursachte demzufolge weder logistische Probleme noch grösseren Unmut in der Belegschaft.

Anders verhielt es sich mit dem Zusammenzug der Verantwortlichkeiten in die Kompetenzzentren. Da den meisten Mitarbeitern³ neue Arbeitsplätze (sowohl in den neuen Kompetenzzentren: gleiche Funktion anderer Ort; als auch an den alten Standorten: neue Funktion am alten Ort) vermittelt wurden, verursachte dies keinen offenen, für das Management sichtbaren Widerstand. Trotzdem führte diese Veränderung an den einzelnen Standorten zu einer starken Unruhe mit allen Facetten, wie passiver Widerstand, Blossstellen der neuen Funktionsträger etc. Diese Unruhe beeinflusste sowohl die Grundhaltung als auch die Wahrnehmung von organisatorisch nicht betroffenen Personen und Stellen an den alten Standorten. Während informeller Gespräche innerhalb der Belegschaft (insbesondere bei Kaffeepausen, Mittagessen etc.) trat dieser latente Unmut regelmässig zu Tage.

» **Das Management wollte, wie in solchen Situationen üblich, diese Emotionen weder wahrnehmen noch aktiv angehen.**

Es war eine reine Frage der Zeit, bis sich aus der allgemeinen Situation heraus konkrete oder auch unspezifische Symptome entwickelten.

2. Konfliktumfeld und Konfliktauslöser

Im Rahmen einer Neuausrichtung der Informatikservices wurden die Verantwortungsbereiche Operations (Verantwortung für den Betrieb der IT-Systeme), Engineering (Pflege und Weiterentwicklung der IT-Systeme) und PC-Support weitgehend aus der Schweiz nach Madrid verschoben. Die neu geschaffenen Stellen in Madrid wurden vorwiegend mit jungen, lokalen Hochschulabgängern besetzt. Für Führungspositionen wurden gestandene lokale Kräfte rekrutiert, welche wäh-

rend einer zweimonatigen Einführungsphase zwischen der Schweiz und Spanien pendelten. Diese Form des Organisationsaufbaus generierte anfangs zwei grosse Herausforderungen in der Kommunikation zwischen den Standorten: 1. Aufgrund der alleinigen Anbindung der Führungsebene an das Stammhaus hatten die Mitarbeiter im Madrid keinerlei Bezug zur Stammorganisation und fühlten sich demzufolge stark fremdbestimmt. 2. Die anfänglich strikte Trennung in Kombination mit der Ablehnung der Verlagerung durch die alte Belegschaft verhinderte den Erfahrungsaustausch zwischen den ausführenden Kräften.

Dieser fehlende Informationsfluss, gepaart mit den nicht transparent und unvollständig kommunizierten Details der Ausbreitungsprozesse, bildete die Ursache für den hier beschriebenen Vorfall. Welche Person im konkreten Fall betroffen sein würde, war durch den Einsatzplan bestimmt und daher (hoffentlich) rein zufällig. Eine spanische Arbeitskraft breitete ein von der zentralen Security Organisation nicht freigegebenes Software-Update global auf alle (rund 50.000) Arbeitsplatzrechner der Firma aus. Dieses Update schränkte die Funktion der Arbeitsplätze stark ein. Die Einschränkungen wurden anschliessend mit einem weiteren unkoordinierten „Schnellschuss“ korrigiert. Die nachträgliche Korrektur kompromittierte die Sicherheit der gesamten, global verteilten IT-Infrastruktur. Die neu geschaffenen Lücken wurden sofort ausgenutzt und führten unter anderem zu einem Web-Defacement⁴ im arabischen Raum. Da sämtliche Mitarbeiter auf allen Hierarchiestufen von der Funktionseinschränkung direkt betroffen waren, eskalierte die Situation äusserst schnell. Die im Laufe der Eskalation aufkeimenden Rufe nach Konsequenzen fielen im allgemeinen Unmut auf äusserst fruchtbaren Boden und mündeten bald in Forderungen nach personellen Massnahmen.

3. Auftragsgestaltung, Auftragserteilung und meine Rolle

Im mittleren Management war relativ schnell klar, wie und warum die Gefährdung entstand und dass demzufolge personelle Massnahmen keine nachhaltige Verbesserung der allgemeinen Situation bringen würden.

³ Alle direkt an diesem Fall beteiligten Mitarbeiter sind männlichen Geschlechts.

⁴ Durch Hacker verunstaltete Web-Site (siehe <http://de.wikipedia.org/wiki/Defacement>).

» Es bestand die Gefahr, dass die „lernende Organisation“ Diffamierungen als probates Mittel zur Besitzstandeswahrung entdeckt.

Im Wissen um meinen Erfahrungshintergrund in der Gestaltung mediativer Prozesse fragte mich der in der Schweiz ansässige Leiter der globalen IT-Sicherheits-Organisation an, ob man da etwas Niederschwelliges zur Beruhigung der Situation unternehmen könnte. Diese Anfrage schmeichelte mich einerseits, andererseits war ich mir der Risiken und Gefahren bewusst. Dies insbesondere deshalb, weil ich damals erst seit knapp fünf Monaten für die Firma arbeitete und weder die lokalen Gegebenheiten noch die spanische Kultur kannte.

In dieser Unsicherheit brachte ich das Thema in einer externen Supervisionssitzung auf. Im Laufe dieser Gespräche wurde die Situation von verschiedenen Standpunkten, basierend auf dem grossen individuell gesammelten Erfahrungsschatz der Mitglieder der Gruppe erörtert.

» Der Konsens lautete, dass eine klassische Mediation aufgrund der Konstellation nur schwer möglich ist, aber eine mediationsanaloge Konfliktvermittlung dem System in jedem Fall einen Nutzen bringen wird.

Dieser Nutzen sollte als Seiteneffekt unabhängig vom konkreten Fall durch eine gemeinsame, lösungsfokussierte Arbeit generiert werden. Es durfte eine Verstärkung des gegenseitigen Verständnisses und damit eine Verbesserung der Zusammenarbeit und der Kommunikation zwischen den Standorten und Mitarbeitern erwartet werden. Bei geeigneter Beachtung der verschiedenen Stolpersteine und Implementation angemessener Gegenmassnahmen, sollten die Chancen einer gütlichen Einigung die Risiken einer weiteren Eskalation übertreffen. Im Zuge einer angemessenen **Risikoanalyse** waren folgende Faktoren handlungsleitend:

Freiwilligkeit: Die Freiwilligkeit auf der spanischen Seite ist nicht zwingend gegeben, da die schweizerische Partei bereits mit Machteingriff drohte. Immerhin dürfte die in Spanien bereits bestehende Kultur der Mediation, welche unter anderem seit 1998 Arbeitskonflikte vor einer Zulassung zum Gericht vom „Servicio de Mediación, Arbitraje y Conciliación“ mediert werden müssen, entspannend wirken. Lokal verfügt die Kommune Madrid über die Institution „Juzgados de Familia“. Auch diese verlangt bei Familienstreitigkeiten zwingend eine Mediation. Ich durfte daher hoffen, dass das Verfahren im spanischen Kontext kein Fremdkörper darstellt.

Massnahme: Shuttle Mediation (mindestens in den ersten Phasen) um die spanische Partei zu entlasten.

Hierarchie- / Machtgefälle: Die schweizerische Seite ist hierarchisch höher gestellt. Zusätzlich verstärkt die Seniorität der Schweizer Partei diese Wahrnehmung.

Massnahme: Sorgfältige Unterstützung der spanischen Kollegen im Prozess, regelmässige Unterbrüche zur Reflexion einbauen.

Sprache: Es bestehen unterschiedliche Kompetenzen in der Beherrschung der englischen Sprache.

Massnahme: Für direkte Gespräche die getätigten Aussagen laufend über NetMeeting (Telefonkonferenz mit geteilten Computerbildschirmen) parallel zum Gespräch visualisieren und so einerseits das Tempo reduzieren und andererseits die Sprache vereinfachen (wo notwendig).

Ergebnisoffenheit: Von der Schweizer Seite wurde im Voraus klar kommuniziert, dass so etwas nie wieder vorkommen darf. Falls keine gütliche Einigung möglich wird, dürfte es auf die Entlassung des spanischen Mitarbeiters hinauslaufen. Diese Massnahme würde das grundlegende, im Prozessdesign und der Zusammenarbeit liegende Problem nicht lösen, stellte aber die einfachste, das System entlastende Reaktion dar.

Massnahme: Konsequente Vergrösserung des Lösungsraumes anstreben und so alternative Lösungswege zu einer Personalmassnahme erschliessen.

Allparteilichkeit des Vermittlers: Da ich schweizerischer Nationalität bin, besteht die Gefahr, von den spanischen Kollegen als verlängerter Arm des „Schweizer Apparates“ wahrgenommen zu werden. Analog könnte ich von der Schweizer Seite als „Vollstrecker“ der Schweizer Interessen verstanden werden.

Massnahme: Sorgfältiges Abklären der Situation in Madrid. Bei Telefon-Konferenzen zwischen den Parteien, wenn immer möglich, lokal in Madrid teilnehmen. Durch diese lokale Präsenz verspreche ich mir die Chance, das Vertrauen der spanischen Kollegen zu gewinnen und zeitnah auf körpersprachliche Signale reagieren zu können.

Gezielte Störmanöver von dritten Stellen: Aufgrund der massiven organisatorischen Veränderungen ist in der bestehenden (alten) Organisation viel Unmut über die Verlagerung der Arbeitsplätze vorhanden. Es gibt nach wie vor Freundschaften zwischen bestehenden Schlüsselstellen und von der Verlagerung betroffenen Mitarbeitern. Aufgrund der Organisationsgrösse und globalen Verteilung sind diese Netzwerke komplex und weder überschaubar noch vorhersehbar.

Massnahme: Auf grosse Transparenz und proaktive Kommunikation zwischen den beteiligten Parteien achten. Allfällige Gerüchte und Störmanöver sollten so frühzeitig erkannt und transparent behandelt werden können.

4. Vorbereitung (erste Klärungsgespräche / Shuttle)

Schweiz: Die Definition der Ziele der Vermittlungstätigkeit aus Sicht der Schweizer Organisation war in 30 Minuten kommuniziert. Diese wurden mir in Form eines „Forderungskataloges“ mitgeteilt. Die Forderungen waren in der vorgegebenen Ausführlichkeit nicht realistisch umsetzbar. Diese Form der Auftragserteilung war für mich aufgrund der lediglich formellen Akzeptanz der Allparteilichkeit zu erwarten und bestätigte die Hypothese aus der Risikoanalyse. Für mich bedeutete dies, dass ein allfälliger Misserfolg direkt auf meine Person projiziert würde. In Anbetracht meiner Erfahrungen mit dem Mediationsprozess entschied ich mich, den Katalog momentan auf sich bewenden zu lassen und diesen erst im Laufe des Verfahrens aufzuweichen und anpassen zu lassen.

Madrid: In Madrid war die Situation aufgrund der bereits erwähnten Punkte komplizierter. Die Teilnahme an einem lokalen Workshop zur Unternehmenskultur ermöglichte mir einen ersten Einblick in die lokalen Gepflogenheiten und das dort real existierende soziale System. Aufgrund der während des Workshops erhaltenen Eindrücke änderte ich meinen Plan, direkt auf den betroffenen Mitarbeiter zuzugehen und diskutierte die Optionen und Chancen einer Mediation zuerst während einer Stunde mit dem Manager der lokalen Organisation. Nach einem gemeinsamen Mittagessen (betroffener Mitarbeiter, sein direkter Vorgesetzter und ich) setzte ich mich dann mit dem betroffenen Mitarbeiter alleine zusammen. Das Gespräch war relativ schwierig und ich weiss nicht, wieweit ich meine Allparteilichkeit, zumindest in den Augen des Arbeitskollegen, aufrecht halten konnte. Möglicherweise wurde ich am Ende, wie bereits in der Risikoanalyse aufgezeigt, als wohlgesinnte, unterstützende Partei verstanden.

5. Informations- / Themensammlung und Interessensklärung

Angesichts der kurzen und trockenen Forderung der Schweizer Seite („so etwas darf nie wieder vorkommen“) sowie der latenten Schuldzuweisung musste ich mit massiven Anschuldigungen gegen Madrid rechnen. Da dies in meinen Augen der Lösungsfindung nicht zuträglich gewesen wäre, entschied ich mich, die Mediationsphasen zwei und drei in einem stündigen NetMeeting (Ton-

und Computerbild-Übertragung ohne Video) zusammenzufassen. Im Idealfall sollte danach der Unmut ventiliert und das Feld für kreative Lösungen bereitet sein.

Aufgrund der Risikoanalyse habe ich dieses Gespräch stark strukturiert und systematisch vorbereitet. Für diese Sitzung begab ich mich nach Madrid und leitete den Austausch mit einer detaillierten Zusammenfassung der Geschehnisse und den Ergebnissen der ersten Sondierungsgespräche ein. Bei der Zusammenfassung achtete ich speziell darauf, die Hintergründe der einzelnen Aktionen mit zu beleuchten. Dies geschah in der Absicht die ablehnende Haltung der Schweizer aufzuweichen und die spanische Seite etwas zu stärken. Anschliessend erläuterte die spanische Seite ihre einzelnen Aktivitäten, welche zur Krise führten. Dabei erhielt sie die Chance die einzelnen Schritte zu präzisieren, zu rechtfertigen und die Hintergründe zu erläutern. In einem nächsten Schritt erklärte der Leiter der IT-Security den Standpunkt der schweizerischen Organisation.

» **Während diesem Austausch entspannte sich die Situation bis zum gegenseitigen Verständnis für die Aktivitäten der jeweils anderen Seite.**

Die Sitzung endete mit der Vereinbarung, sich für einen gemeinsamen Workshop zu treffen mit dem Ziel, zu einer tragfähigen Lösung zu finden. Dieser Workshop sollte lediglich zwei Stunden dauern und mit einem gemeinsamen Nachtessen abgeschlossen werden. Damit dieser knappe Zeitrahmen eingehalten werden konnte, bereiten beide Seiten Lösungsvorschläge vor. Während der Erarbeitung der Vorschläge unterstützte ich beide Gruppen und achtete auf die Vereinbarkeit der entwickelten Vorschläge um potentielle Konflikte der Zielvorstellung, soweit sinnvoll und möglich, zu vermeiden. Zusätzlich legitimierte mich diese Unterstützungsfunktion dazu, die Positionen der spanischen und der schweizerischen Seite aktiv und niederschwellig anzunähern.

6. Lösungsoptionen und deren Auswahl

Den Workshop in Madrid terminierte ich auf 14:00 Uhr. Der Transport der Schweizer Teilnehmer wurde so geplant, dass sich vor der Sitzung ein gemeinsames Mittagessen anbot. Bereits am Mittagstisch entwickelte sich eine konstruktive, freundliche Atmosphäre und erste, unverbindliche Diskussion über mögliche Lösungen starteten. Als wir dann in das Sitzungszimmer wechselten, stellten beide Seiten ihre Vorschläge formell vor. Die Vorschläge der Schweizer Seite fokussierten vorwiegend auf Kontrollprozesse. Diejenigen der spanischen Seite setzten mehr

auf Technik. Meine Rolle als Mediator in einer Konfliktsituation wandelte sich im Laufe der ersten 30 Minuten in diejenige eines Moderators in einem kreativen Prozess. Im Laufe dieses Prozesses konnten die von den Schweizern geforderten Kontrollpunkte in den technischen Rahmen eingebunden werden. Um 15:30 war man sich einig, ein Projekt zur Implementation der skizzierten Lösung zu starten. In der letzten halben Stunde wurden dann die Detailaufträge unter den Anwesenden verteilt (Beschaffung von budgetierten Mitteln, Projektdefinition, Projektträger etc.).

7. Umsetzung

Um eine adäquate Umsetzung im Sinne aller Parteien sicher zu stellen, wurden drei telefonische Folgemeeetings von je 30 Minuten Dauer im Abstand von jeweils zwei Wochen vereinbart. Dies mit der Option, die Sequenz zu verlängern oder zu kürzen. Im ersten Meeting wurde ein detaillierter Lösungsvorschlag inklusive der zu erwartenden Realisierungskosten präsentiert. Die folgende Diskussion drehte sich primär um Finanzierung und Projekt-„Ownership“. Als Vorbereitung für das folgende Meeting übernahm die schweizerische Seite den Auftrag, sich um die Finanzierung zu kümmern. Madrid sollte einen Vorschlag zur Projektorganisation und zum Projektsteuerungsgremium ausarbeiten. Dank dieser Aufteilung erhielt Madrid in der Umsetzung die grösstmögliche Freiheit und eine grosse Chance, das lokal vorhandene Können zu beweisen. Die Schweizer Seite konnte ihrerseits die gewünschte Kontrollfunktion behalten. Die vorgeschlagene Finanzierung beanspruchte im zweiten Meeting keinen grossen Zeitaufwand. Die Zeit wurde vorwiegend für die Abstimmung von Projektorganisation und -steuerung verwendet.

Zu diesen Themen flackerte ein Rest des ursprünglichen Misstrauens wieder auf. Die entsprechenden Einwände konnten dank der positiven Grundstimmung immer wieder versachlicht und leicht thematisiert werden. Diese Nebenschauplätze liessen den Aufwand für die Findung einer technisch sinnvollen und machtpolitisch akzeptablen Lösung über das Erwartete hinaus anwachsen. Nach einer Stunde (dem doppelten der geplanten Zeit) konnte man sich auf eine RACI (*responsible; accountable; consulted; informed*) Matrix einigen. Basierend auf diesen Verantwortlichkeiten hat die spanische Seite den Projektauftrag als Vorbereitung für das finale Projekt Kick-off gestaltet.

Das letzte Meeting der Reihe wurde wie geplant für das Kick-off des eigentlichen Realisierungsprojektes genutzt. Es war geprägt von Vertrauen und der Zuversicht, eine gute Lösung bereitstellen zu können. Während der

Realisation wurde die Sitzungsfolge anschliessend auf ein monatliches Treffen zur Abstimmung von Fortschritt und für allfällige Anpassungen der Projektziele reduziert. Die vorgeschlagene Lösung wurde im November 2005 fertiggestellt und ist seither produktiv eingesetzt.

➤ **Das Team wurde dafür im April 2006 mit dem „Operational Excellence Award“ ausgezeichnet.**

Fazit

Neben dem direkten Nutzen für die anfangs im Fokus stehenden Person, welche entgegen der anfänglichen Forderungen die Stelle behalten konnte, profitierte auch der von der Firma angestossene Veränderungsprozess stark von der mediationsanalog durchgeführten Intervention. Dank der im Rahmen der Fallbearbeitung durchgeführten Sitzungen wurde zwischen den beteiligten Parteien ein belastbares Vertrauensverhältnis aufgebaut, welches in der erfolgreichen Implementation eines global ausgebreiteten Werkzeugs gipfelte. Während der Implementationsphase nahmen die Exponenten die Möglichkeit intensiv wahr, Stärken und Schwächen gegenseitig kennen und akzeptieren zu lernen. Aufgrund des gemeinsam zu erfüllenden Auftrages geschah dies in einem äusserst konstruktiven Rahmen (Stärken wurden genutzt, Schwächen offen angesprochen, akzeptiert und kompensiert). Diese Zusammenarbeit wurde an beiden Standorten auch von den nicht direkt beteiligten Personen wahrgenommen und veränderte das Verhalten der gesamten Organisation überraschend schnell und nachhaltig. Dass das oberste Management die intensive Kooperation registrierte und auszeichnete, verstärkte diese Wirkung zusätzlich. Da alle beteiligten Mitarbeiter anschliessend in weiteren standortübergreifenden Projekten eingesetzt wurden, entstand aus der ursprünglichen Dissonanz eine Keimzelle der konstruktiven Zusammenarbeit, welche nachfolgende Change-Vorhaben massiv erleichterte.

Links

<http://de.wikipedia.org/wiki/Offshoring>
<http://de.wikipedia.org/wiki/Nearshoring>
<http://de.wikipedia.org/wiki/Defacement>
<http://de.wikipedia.org/wiki/RACI>



Kontakt

Bernhard Thurnherr, Dipl. Ing., Senior Project Manager IPMA, Mediator SDM, lösungsorientiertes Change-, Konflikt-, Task-Force- und Projektmanagement in komplexen interkulturellen Situationen mit und in global aufgestellten Teams.

mediation@thurnherr.net
www.thurnherr.net/mediation