

KARSTEN ENGLER | RÜSSELSHEIM  
HENDRIK HEITMANN | FRANKFURT AM MAIN

## Ansätze für das Konfliktmanagement im agilen Umfeld

### Das Beispiel der agilen Organisation der Commerzbank AG

#### Zusammenfassung

Innerbetriebliche Konflikte und entsprechendes Konflikt(lösungs)management müssen immer im Kontext des betrieblichen Umfeldes gesehen werden. Die agile Arbeitsweise erhöht die Bedeutung des internen Konfliktmanagements, da sie in der Regel mit einem für die Beteiligten ungewohnt hohen Maß an Selbstorganisation der Teams einhergeht. Dies ist häufig mit »Reibung« im Teambuildingprozess, in der intensiven inhaltlichen Auseinandersetzung für das bestmögliche Ergebnis und bei Feedbackprozessen verbunden. Wird diese Arbeitsweise auch strukturell abgebildet, kommen zusätzlich Konfliktpotenziale durch Rollenänderung auf Seiten der Führungskräfte hinzu. Mediation und ihre Techniken können beim Umgang mit diesen Konflikten sowohl auf dem Weg in die neue Organisation als auch im Zielbild eine prominente Rolle spielen. Beispielhaft wird dies anhand der agilen Organisationsstruktur der Commerzbank AG und ihres Go-Live zum 1. Juli 2019 dargestellt.

#### Schlüsselbegriffe

Konfliktmanagement, agile Struktur, Mediation, präventive Mediation, Team-Mediation, Teambuilding, Konfliktmanagementsystem, Interkulturelles Management, Konfliktverantwortung, Selbstorganisation

Innerbetriebliche Konflikte haben immer eine systemische Komponente: Sie bewegen sich in einer Organisationsstruktur, der wiederum ein bestimmtes Organisationsverständnis zugrunde liegt. Beides determiniert die Wahrscheinlichkeit und die Gestalt von Konflikten und des entsprechenden Konfliktmanagementsystems. Zusätzlich wird dadurch der relevante Kreis der für die Konfliktlösung erforderlichen Beteiligten bestimmt.

Auf der Seite des Organisationsverständnisses führt das zunehmende »VUCA-Umfeld«<sup>1</sup> dazu, dass die Bedeutung starrer definierter Rollen stark abnimmt. Immer bedeutsamer hingegen wird die Selbstorganisationsfähigkeit von Organisationen, um den gestiegenen Anforderungen des Umfelds gerecht zu werden (Malik 1996).

Vor diesem Hintergrund ist auch die veränderte Aufstellung der Zentrale der Commerzbank AG ab Mitte 2019 zu sehen: Als eine der hauptsächlichen Herausforderungen wurde mehr Geschwindigkeit in der Bank, am Markt und beim Kunden identifiziert. Die Commerzbank hat sich daher zum Ziel gesetzt, den Vertrieb schneller mit funktionierenden Lösungen zu beliefern – oder anders gesagt, die Liefereffizienz der Zentrale sehr deutlich zu erhöhen.

<sup>1</sup> VUCA ist ein Akronym für die englischen Begriffe »volatility« (Volatilität, Unbeständigkeit), »uncertainty« (Unsicherheit), »complexity« (Komplexität) und »ambiguity« (Mehrdeutigkeit).

#### Näher am Kunden durch agile Organisation

Bereits direkt nach der Integration der Dresdner Bank 2010 hat die Commerzbank begonnen, Prozesse ganzheitlich (»End-to-End«) aus Kundensicht zu optimieren. Die enge Zusammenarbeit über Funktionen und Bereiche hinweg war dabei ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Die zunehmenden Möglichkeiten der Digitalisierung führten schließlich dazu, dass auch die Einbindung von IT-Know-how immer wichtiger wurde. Dieser Tatsache trug die Commerzbank durch die Gründung des »Digitalen Campus« im Jahr 2016 Rechnung. Dort konnten Kundenprozesse durch die örtliche und stark autonome Zusammenarbeit verschiedener Fachrichtungen und der IT zeitnah und nachhaltig verbessert werden. Grundlage wurde die Scrum<sup>2</sup>-Methodik des agilen Arbeitens, in deren Zentrum die iterative und inkrementelle Entwicklung von Produkt und Planung steht. Produktentwicklung und Planung wurden damit in die Verantwortung interdisziplinärer, stark eigenverantwortlicher Teams mit der Verantwortung zur Erstellung von marktfähigen Prototypen in Zyklen von zwei bis drei Wochen gelegt.

<sup>2</sup> »Scrum« ist eine Methode des Projekt- bzw. Produktmanagements. Sie zeichnet sich insbesondere durch eine inkrementelle und iterative Vorgehensweise aus.