auf den punkt.

Das Magazin für Personalentscheider:innen

NO 1 | 2022

TOPOS®

HAMBURGER HOCHBAHN AG

Die Mobilitäts-wende beginnt in den Köpfen

Im Interview: Dr. Britta Oehlrich, Bereichsleiterin Wandel & Innovation

MEDIATION FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Konflikt ist geil!

Wie durchdachtes Konfliktmanagement im Unternehmen Kosten spart und die Effizienz steigert

GRÜNDUNGEN: ACHT MAL SCHEITERN!

Warum die gute Idee allein nicht genug ist und wo Gründer:innen Innovationen lernen

Im Interview: Professor Dr. Diane Robers, EBS Universität für Wirtschaft und Recht

Editorial

Tina Ulbricht

LIEBE LESERINNEN UND LESER,

auch für diese Ausgabe des TOPOS-Kundenmagazins waren wir für Sie wieder auf der Suche nach aktuellen Themen und inspirierenden Interviewpartner:innen. Die tolle Nachricht: Heute lesen Sie „auf den punkt“ als reine „Frauenausgabe“ – nicht vorsätzlich, sondern ganz wie der Zufall es wollte. Und ja, gerade ich freue mich ganz besonders über dieses Ergebnis. In meiner Rolle als Beraterin ist es auch mein Ziel, durch zunehmende Diversität relevante neue, zusätzliche Skills ins Management von Unternehmen und Organisationen zu bringen und dadurch ihre Wettbewerbsfähigkeit auszubauen. Sie können mir glauben, es gibt an der einen oder anderen Stelle durchaus noch Nachholbedarf!
Ich habe selbstkritisch durch unsere letzten Kundenmagazine geblättert und mir die Vielfalt der bisherigen Interviewpartner:innen angeschaut – auch da gibt es noch Luft nach oben. Deshalb freuen wir uns über die Beiträge von:

Dr. Britta Oehlrich, Bereichsleiterin Wandel und Innovation bei der Hamburger Hochbahn AG, die uns in die digitale Zukunft des öffentlichen Nahverkehrs führt und über Ihr Verständnis von Agilität als Kundenzentrierung berichtet.

Kirsten Wache, eine sehr geschätzte ehemalige TOPOS-Kollegin, die heute als Coach, Mediatorin und Trainerin eng mit Unternehmen arbeitet, zeigt uns, wie Mediation als Konfliktmanagement-Tool in Unternehmen erfolgreich eingesetzt werden kann.

Professor Dr. Diane Robers, Professorin of Management Practice und Direktorin Strascheg Center for Impact in Innovation & Entrepreneurship an der ESB Universität, gibt uns Einblicke in die vielfältigen und vor allem praxisbezogenen Aspekte ihrer Arbeit an der ESB.

Genießen Sie den Input der geballten Frauenpower! Wer weiß, wann sich diese Gelegenheit wieder rein zufällig ergeben wird ...

Ihre Tina Ulbricht

TOPOS: WER IST NEU AN BOARD?

Doris de Werth ist seit Anfang 2022 neue Personalberaterin im TOPOS Team in Hamburg. Die Diplom-Soziologin unterstützt bundesweit insbesondere Mandanten aus den Industriebereichen Anlagen- und Maschinenbau sowie Automatisierungstechnik bei der Besetzung von Managementpositionen. Die gebürtige Münchnerin verfügt über umfangreiche Erfahrung aus Positionen in der Unternehmensberatung, der Organisationsentwicklung sowie dem Projektmanagement und war viele Jahre erfolgreich als Sales Managerin bei einer der weltweit führenden Messegesellschaften tätig. Dort hat sie vor allem Kunden aus den Branchen IT und Software, Umwelt- und Automatisierungstechnik sowie Maschinen- und Anlagenbau betreut.

Erfolgreiches Employee Development zeigt sich bei TOPOS am Beispiel von **Jan Pellny**, der den Schritt vom Research ins Consulting gewagt hat und das Team in Stuttgart seit Ende letzten Jahres als Personalberater ergänzt. Im Rekrutierungsfokus des Kaufmanns stehen insbesondere die Branchen Medizintechnik, Pharma und Chemie. Überdies ist er Ansprechpartner für digitale Themen.

IM INTERVIEW:
PROFESSOR DR. DIANE ROBERS

Professorin of Management Practice, Direktorin Strascheg Center for Impact in Innovation & Entrepreneurship, EBS Universität

von Thomas WIlde

GRÜNDUNGEN: ACHT MAL SCHEITERN!

Die gute Idee allein ist nicht genug – Gründer:innen brauchen Leidenschaft, Resilienz, ein gutes Netzwerk und ein valides Geschäftsmodell

Dr. Diane Robers ist seit 2011 Professorin für Service Innovation & Entrepreneurship an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel bei Wiesbaden. Die studierte Diplom-Kauffrau versteht sich als Frau der Praxis und hat dies in mehr als 20 Jahren im Marketing und Innovationsmanagement in leitenden Positionen bei der Mercedes-Benz AG und PricewaterhouseCoopers bewiesen.

Ihre Expertise schätzte auch die letzte Bundesregierung und berief sie im Jahr 2014 in die Expertengruppe „Innovationsdialog der Bundesregierung". Sie berät verschiedene Unternehmen und Verbände und leitet seit 1. September 2021 die Akademie für Politik und Zeitgeschehen der Hans-Seidel-Stiftung in München. Dieses Pensum ist nur mit Leidenschaft für die Sache zu schaffen. Und genauso haben wir sie auch im TOPOS-Interview erlebt.

Frau Professor Robers, wie sind Sie zum Thema Innovation gekommen?

Das Thema hat sich während meiner Zeit bei PwC entwickelt. Hier stellte sich das Innovationsthema in seiner gesamten Komplexität. Von der theoretischen Perspektive aus betrachtet, ist Innovation eine Wachstumsstrategie, d.h. es geht darum, in bestehenden Märkten neue Produkte oder Dienstleistungen anzubieten. PwC hat seine Innovationsaktivitäten dazu genutzt, neue Services rund um Prüfung, Steuerberatung und Consulting aufzubauen und wurde dadurch auch intern spannend für neue Karrieremodelle. In dieser Tätigkeit habe ich mich damals als eine der ersten Serviceinnovations-Forscherinnen auf Unternehmensseite mit dem Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO und dem Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) vernetzt, um diesbezügliches Wissen und Innovationsideen weiterzuentwickeln. Daraus ergaben sich dann Projekte mit dem Bundesministerium für Bildung,

Wissenschaft und Forschung wie z.B. die strategische Allianz „Fit for Innovation“, die in praktischen Beispielen zeigt, wie die betriebliche Innovationsfähigkeit gestärkt werden kann. Das Innovationswesen und die Produktentwicklung bei PwC führten mich schließlich an die EBS Universität für Wirtschaft und Recht, wo ich den Bereich Innovationsmanagement & Entrepreneurship als Professorin of Management Practice übernommen habe.

Was mich antreibt, ist die Frage, wie wir in Deutschland und in Europa mit Innovationen besser vorankommen können. Letztendlich geht es doch darum, wie wir Erfindungen in reale Produkte, Services oder Geschäftsmodelle ummünzen, damit wir neben exzellenter Forschung weiter an der künftigen globalen Wertschöpfung partizipieren.

Heißt Entrepreneurship zwangsläufig Innovation?
Bei Gründungen ist der Innovationsaspekt in der Regel immanent. Man sucht eine Angebotslücke und nutzt dabei neue Technologien, um Angebote und Services für die Kund:innen leichter zugänglich, komfortabler und vor allem nutzbringender zu gestalten. Der Kundennutzen ist dabei Leitgedanke. Mein Marketing-Professor Hans Raffée an der Universität Mannheim hat für mich den entscheidenden Satz geprägt: Letztendlich geht es darum, „im Kopf des Kunden zu denken und im Herzen des Kunden zu fühlen.“

Kern jeder Gründung ist, die Bedürfnisse der Kunden zu verstehen und sie auch zu treffen. Die Verlockung ist groß, sich in interessanten Technologiepfaden zu verlieren oder sich von der Idee einer globalen möglichen Skalierung blenden zu lassen. Aber Gründer:innen dürfen konkrete Fragen, wer ist meine Zielgruppe, was ist mein Alleinstellungsmerkmal, wie ist meine Kostenstruktur und wie verdiene ich am Ende Geld, nicht aus dem Fokus verlieren.

Wer kommt zu Ihnen an die EBS? Menschen, die planen, mit einer guten Idee zu gründen und sich nur noch das nötige Rüstzeug holen wollen?

Es ist nicht immer von Anfang an klar, dass gegründet werden soll. Es braucht ja nicht nur die gute Idee, sondern vor allem die Gründerpersönlichkeit, die Gründermentalität und das gute Team, das sogenannte „Founders Team“. Oft sind die Wege nicht linear, „Entrepreneur“ ist schließlich keine Kaminkehrer-Karriere. Die Student:innen kommen in selteneren Fällen direkt mit einer Gründungsidee. Sie lernen in unseren Bachelor-, Master- oder MBA-Kursen das Handwerkszeug, dazu gehören nicht nur Entrepreneurship-Vorlesungen, sondern auch Strategiekurse, Marketing, Finanzen u.v.m. Besonders durch Kurse mit Praxisprojekten und die Vernetzung mit unseren Alumni erhalten Sie Werkzeug und Netzwerk und gewinnen somit Spaß und Mut selbst zu gründen. Unsere Student:innen kommen aus aller Welt. Sie bringen unterschiedliche Vorbildungen aus Schulen, Praktika oder Unternehmen mit, sodass sich eine spannende und fruchtbare Interaktion verschiedener Wissens- und Kulturwelten ergibt. In einer Uni sind wir zudem in einem geschützten Raum, der erlaubt, die Erfahrungen und Kompetenzen Einzelner zu kombinieren und dann den jeweils richtigen Weg herauszufinden – kurz: Innovation zu üben.

Was macht die EBS so besonders?
Die EBS bietet durch ihre Alumni ein unglaubliches Netzwerk, über das die Student:innen an Know-how, Kontakte und bestenfalls auch an das notwendige Venture-Capital kommen. Dies klug zu nutzen, ist auch ein Teil des Trainings. Wir verstehen uns dabei nicht als akademische Lehrer im klassischen Sinne, bei uns steht die Praxisorientierung im Vordergrund. Wir organisieren z.B. Pitch Days, unterstützen dabei, Förderstipendien zu bekommen und fungieren mit unserer Erfahrung oft als Sparringspartner. Seit zwei Jahren betreiben wir aus unserem Strascheg Competence Centre for Impact in Innovation and Entrepreneurship heraus die Gründungsfabrik Rheingau – für die mein Kollege Dr. Christoph Munck-Rieder verantwortlich zeichnet – gemeinsam mit der Hochschule Geisenheim und bringen so Studierende auch über die Hochschulgrenzen hinaus zusammen.

Unsere Masterand:innen und jungen Wissenschaftler:innen sind aber nicht nur auf der Suche nach der nächsten großen Startup-Idee, sondern beschäftigen sich auch mit neu entstehenden Forschungsfragen. Gerade vor dem Hintergrund aktueller Einflussfaktoren durch den Green Deal, der Berücksichtigung von ESG-Kriterien oder auch den Anforderungen der Circular Economy ergibt sich großes Potenzial für den Innovationsbereich und für die Student:innen, einen Beitrag zu leisten. Spannende praktische Fragen entwickeln wir in Forschungsprojekten weiter, Forschungsfragen werden mit praktischer Relevanz hinterlegt. So zum Beispiel aktuell zur Zukunft der Arbeit oder zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle im Kontext von Nachhaltigkeit. Manche Doktorand:innen bringen auch eigene Themen aus ihrer Berufswelt mit, was andere Kolleg:innen dann wiederum befruchtet. Insgesamt ist die EBS eine tolle Plattform und bietet durch die motivierten Professorenkolleg:innen aus den unterschiedlichen Fachgebieten vielfältige Insights und professionelle Begleitung durch inspirieren, fordern und fördern unserer studentischen Talente.

Was versteckt sich hinter der Gründermentalität? Was müssen die Student:innen mitbringen?

Als Gründer:in muss man Seismograph sein. Man muss ein Gespür für die Themen haben, deren Relevanz und vor allem für den richtigen Zeitpunkt. Dazu kommen drei wichtige Komponenten für den Erfolg: „Passion, Perseverance und Smart Talent“ – also die eigene Leidenschaft, das notwendige Durchhaltevermögen und das Gefühl für das passende Team. Im internationalen Durchschnitt ist nur jede neunte Gründung erfolgreich, d.h. man muss ggf. acht Fehlversuche wegstecken. Rückschläge muss man aushalten können und Durchhaltevermögen trainieren. Als unsere Aufgabe als Mentor:innen verstehe ich aber auch so, dass wir versuchen, erfolgreiche Gründer:innen im Land zu halten. Denn wir brauchen in Deutschland ganz dringend eine Nachfolgegeneration des Mittelstandes, die neue Produkte und Dienstleistungen auf den Markt bringt und die internationale Wettbewerbsfähigkeit auch in Zukunft sichert.

Sind die Gründer:innen „grüner“ geworden?

Das Umfeld, neue Rahmenbedingungen und Notwendigkeiten beeinflussen Gründungen stark. Nachhaltige Ressourcennutzung ist in dem Kontext ein wichtiges Stichwort. Dennoch sollte man die Student:innen nicht in eine bestimmte Richtung drängen. Die Vielfalt ist wichtig, KI, Blockchain, Fintech und zunehmend auch Green Tech und Impact Investing. So entwickeln sich Forschungsschwerpunkte und Gründungen weiter. Mein Kollege Prof. Dr. Falko Pätzold forscht beispielsweise zu Sustainable Finance und wir betreuen einen Doktoranden gemeinsam. Mehrere Technologien und Optionen nebeneinander zu betrachten, hat uns in Deutschland immer sehr erfolgreich gemacht. Wenn wir Gründungen im Land fördern wollen, müssen wir technologische Freiheit gewährleisten und administrative Bürokratie für Gründer:innen reduzieren. Junge Menschen reflektieren heute kritisch, prüfen genau, was sie tun und sind offen für Argumente.

Genau prüfen, sollten aber auch Investoren, in welche Start-ups sie investieren, ob das Geschäftsmodell valide und tragfähig ist. Im Niedrigzinsumfeld sitzt das Geld lockerer, da wird zum Teil nicht genau hingesehen. Begrüßenswert sind darüber hinaus Initiativen, in denen privates und staatliches Geld auf Investorenseite kombiniert wird, um größere Vorhaben verwirklichen zu können. Deutschland kann da aufholen, wie das Beispiel des Heilbronner KI Campus in Baden-Württemberg positiv belegt.

Was sind aus Ihrer Sicht die aktuellen Gefahren für die Ökonomie?

Der Anteil Deutschlands an den weltweit exportierten Hightech-Waren hat sich in den letzten 30 Jahren nahezu halbiert. Und auch die Investitionsausgaben in Forschung und Entwicklung sind in 2020 um rund 6 Prozent zurückgegangen – außer in Italien sind sie nirgendwo in Europa so stark gesunken. Das sind besorgniserregende Zahlen. Fehlende Innovationen kosten am Ende Wachstum. Die aktuell noch guten Prognosen für die Wirtschaft verschleiern die Situation der nur noch langsam steigenden Produktivität. Insgesamt haben wir zu viele Baustellen: Demografi-

scher Wandel, Dekarbonisierung, Digitalisierung und auch Deglobalisierungstendenzen wirken gleichzeitig und wechselseitig auf das Geschäftsmodell der deutschen Unternehmen. Dazu kommt die aktuelle Lieferkettenproblematik. Wir sind immer noch auf einem guten Niveau, müssen aber aufpassen, dass wir unseren Wohlstand nicht gefährden. Insbesondere dem Mittelstand wird durch die Umbauanforderungen viel aufgebürdet. Hier braucht es mehr Verständnis zwischen Politik und Wirtschaft – schließlich sorgt die Wirtschaft dafür, dass Arbeitsplätze geschaffen werden und Steuergelder fließen können. Die Politik kann wiederum durch notwendige Infrastrukturmaßnahmen förderliche Rahmenbedingungen für die Innovationskraft des Standorts schaffen.

Was macht gutes Innovationsmanagement in einem Unternehmen aus?

Die schwierigste Komponente ist sicherlich die Implementierung einer Innovationskultur, die letztendlich die Basis für alles Weitere ist. Innovationsprozesse müssen gemanagt und Innovationskompetenz entwickelt werden. Ein Controlling muss überprüfen, inwieweit die gewählte Innovationsstrategie auch erreicht wird. Und natürlich braucht es gutes Innovationsmarketing, das die Prozessschritte kommuniziert und den Innovationserfolg sichert. Ich empfehle meinen Student:innen maßvoll vorzugehen: „Do not overdo“ – nimm Dir nicht gleich zu viel vor. Und: „No waste“ – verschwende keine Ressourcen.

Welche Innovationen beschäftigen Sie in Ihrer neuen Rolle bei der Hans-Seidel-Stiftung?

Die Themen, mit denen ich mich forscherisch beschäftigen werde, drehen sich um die Innovationsmöglichkeiten der öffentlichen Hand, der Verwaltungen und Kommunen sowie die Frage, wie sie mit der Wirtschaft gleichziehen können. Bürgerinnen und Bürger sind auch Kunden, die heute anders und zeitgemäß bedient werden wollen. Im Zuge dessen gibt es viele Ansatzpunkte für innovative Geschäftsmodelle für den öffentlichen Bereich. Die GovTech-Start-up-Szene macht es vor. Insgesamt müssten die Services viel einfacher und digitaler werden. Kunden erwarten Dienstleistungen oder Produkte gebündelt auf einer Plattform, ortsunabhängig und natürlich 24/7. Man will nicht noch eine App anschieben müssen, um zum Ziel zu kommen, sondern eine einfache, zentrale Schnittstelle für Verwaltungsdienstleistungen. Diese Erkenntnis ist in der privaten Dienstleistungswirtschaft bereits angekommen. Hier können Dienstleister der öffentlichen Hand aufholen.

Wo sehen Sie Deutschland im internationalen Vergleich, insbesondere vor dem Hintergrund der Globalisierung, aufgestellt?

Wir brauchen sowohl mehr Geschwindigkeit in der Verwaltung als auch mehr Digitalkompetenz. Zumindest hinsichtlich der technischen Ausstattung hat Corona stark geholfen. Die öffentliche Hand muss sich aber einem anderen Mindset öffnen. Im privaten Sektor herrscht eine andere Denkart und die Notwendigkeit, das Überleben aus eigener Kraft zu sichern. Die Verwaltung hat zwar auch budgetäre Zwänge, wird aber durch Steuergelder finanziert. Neben der Evaluierung der eigenen Tätigkeiten, wird es immer wichtiger, gute Beispiele innovativer Verwaltungen aufzuzeigen, die zielgruppenorientiert und bürgernah denken und die Bedürfnisse gut fokussieren. Durch gute Beispiele können andere lernen.

Ich sehe meine derzeitige Aufgabe als Chance, die Kommunikation zwischen beiden Welten zu verbessern – mit Wertschätzung auf beiden Seiten. Weniger Bürokratie ist ein entscheidender Punkt. Regulierung hat ihren Zweck und ihre Berechtigung, vor allem im Kontext globaler Monopole. Wenn es aber darum geht, jungen Gründer:innen zu helfen, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, die die zukünftigen deutschen Unicorns werden können, bedarf es vielmehr einer guten Incentivierung: Durch gute Bildungsangebote, Technologieförderung, Finanzierungsmöglichkeiten und einer State-of-the-art-Infrastruktur.

Frau Professor Robers, vielen Dank für das Gespräch.

treffpunkt.

IM INTERVIEW:
DR. BRITTA OEHLRICH

Bereichsleiterin Wandel und Innovation
Hamburger Hochbahn AG

von Thomas Wilde

„AGILITÄT IST KUNDENZENTRIERUNG“

Wandel und Innovation stehen auch bei einem Traditionsunternehmen wie der Hamburger Hochbahn AG ganz oben auf der Tagesordnung. Der Klimawandel lässt immer mehr Menschen ihre Mobilitätsroutinen überdenken und verändert den Blick auf den öffentlichen Personennahverkehr. Neue Mobilitätsdienstleister fordern die Services des ÖPNV heraus und die digitale Transformation ermöglicht technisch völlig neue Angebote.

Dr. Britta Oehlrich ist studierte Betriebswirtin und seit mehr als 10 Jahren in der Mobilitätsbranche in verschiedenen Positionen bei der Transdev, Deutschen Bahn und TUI tätig. Als Bereichsleiterin Wandel und Innovation (BW) der Hamburger Hochbahn AG will sie die Mobilitätswende nicht nur auf den Straßen, sondern vor allem in den Köpfen ihrer Mitarbeiter:innen anstoßen.

Frau Dr. Oehlrich, könnten Sie kurz zusammenfassen, was Sie bei der Hochbahn eigentlich machen?
Wir befördern täglich eine Menge Menschen! Mehrheitlich mit einer großen Zahl an Bussen, die wir gerade auf Elektroantrieb umstellen und dabei auch Wasserstoffbusse prüfen, mit U-Bahnen, aber auch mit Hafenfähren und Alsterschiffen. Unser aktuell größtes Verkehrsprojekt ist der Bau der U-Bahn-Linie U5, die als erste vollautomatisch fahrende U-Bahn-Linie Hamburgs konzipiert ist und unglaubliche Veränderungen für die Verkehrsströme bewirken wird. Der Bau, der gerade begonnen hat, bedeutet einen riesigen organisatorischen und natürlich auch finanziellen Akt. Unser Ziel ist es, in 20 Jahren in Hamburg im 90-Sekunden-Takt unterwegs zu sein.

Werden dann alle U-Bahnen ohne Fahrer:innen auskommen?
Nur die U5 wird vollautomatisch fahren. An anderen Stellen können wir nach aktuellem technischen Stand nur teilautomatisch fahren, d.h. bestimmte Bereiche werden durch technische Systeme übernommen. Das ist heute schon in einem gewissen Ausmaß der Fall, wird aber im Grad der Automatisierung durch den kontinuierlichen Ausbau der Bestandslinien weiter zunehmen – aber vorne in der Bahn sitzt immer noch ein Fahrer oder eine Fahrerin.

Haben die Fahrgäste nicht Vorbehalte bezüglich der Sicherheit?

Der automatische U-Bahn-Betrieb ist sehr sicher und beim Neubau von U-Bahnen weltweit Stand der Technik. Nicht nur in London, Paris, Rom, Barcelona und Kopenhagen fahren bereits heute U-Bahnen ohne Fahrerinnen und Fahrer. Auch in Nürnberg wird die U-Bahn seit 2008 teilweise vollautomatisch betrieben.

Wie lange wird der Bau der U5 dauern?

Seriöse Aussagen zur Inbetriebnahme sind bei solchen Mammutprojekten nur schwer möglich. Die Verlegung von 25 Kilometern U-Bahnstrecke durch das Hamburger Stadtgebiet dauert schon etwas. Außerdem ist der Bau einer neuen U-Bahn für uns nicht nur wegen der technischen Aspekte revolutionär, sondern auch, weil in Hamburg seit über 50 Jahren kein annähernd vergleichbares Projekt realisiert wurde. Es ist das größte innerstädtische Verkehrsprojekt Deutschlands. Die Bürgerinnen und Bürger sind es nicht mehr gewohnt, dass lange Zeit im Stadtraum mit großen Baugruben gebaut wird.

Sie leiten die Abteilung Wandel und Innovation, ist das Projekt U5 hier vorgedacht worden?

Wir begleiten in erster Linie Innovations-Projekte, die primär erst einmal nichts mit dem Tagesgeschäft zu tun haben, wie etwa das Forschungsprojekt HEAT (Hamburg Electric Autonomous Transportation). Getrieben werden diese Ansätze von der Idee, dass autonom fahrende Shuttlebusse künftig den ÖPNV beispielsweise dort ergänzen könnten, wo der Einsatz von großen Fahrzeugen nicht sinnvoll ist. Ein durchaus vergleichbares Konzept verfolgt in Hamburg MOIA. Wir sehen Angebote wie MOIA, Carsharing, E-Scooter und jeden weiteren nicht motorisierten Individualverkehr dabei als Teil des ÖPNV und nicht als Konkurrenz. Mit dem „Hamburg Takt“ verfolgen wir die Vision, bis 2030 etwa 50 Prozent mehr Fahrgäste für den ÖPNV zu gewinnen. Dies gelingt nur, wenn wir gesamtheitlich denken und alle Angebote integrieren, die Menschen motivieren, weniger mit dem Auto zu fahren. Ein ganz großes Thema ist dabei die erste und die letzte Meile – die Hinführung zum klassischen ÖPNV mit Bus und Bahn und wieder zurück. Das Ziel ist, eine gute und schnelle Beförderung zu bieten, die im Einklang mit der Umwelt steht.

Wird das Konzept HEAT realisiert werden?

Es ist tatsächlich viel komplexer und schwieriger als gedacht. Der Mensch ist ein kognitives Wunder und kann antizipieren. Wenn wir z.B. ein Kind oder einen Ball auf der Straße sehen, gehen wir vom Gas und beobachten die Situation, ein Shuttle kann nicht

Vision einer neuen U-Bahn: Die vollautomatische U5 © HOCHBAHN

so differenziert reagieren. Die Sensorik scannt die Umgebung, registriert ein Hindernis und stoppt. Wir konnten dieses Projekt über ein halbes Jahr in der Hamburger HafenCity testen und haben festgestellt, dass die Menschen sehr offen für innovative Angebote sind und hier keine Ängste bestehen. Das ist großartig, aber technisch sind wir noch nicht so weit, autonom, geschweige denn autonom On-Demand, zu fahren. Nicht nur in Hamburg, sondern überall auf der Welt.

„AUTOMATISIERTES FAHREN IST DIE ZUKUNFT.“

DR. BRITTA OEHLRICH

Wie viele Projekte betreuen Sie im Bereich Wandel und Innovation?

Viele, wenngleich wir uns nicht nur über Projekte definieren. Wir glauben, Innovationen sind nur möglich, wenn das Mindset der Menschen sich ändert, daher versuchen wir neben der Projektarbeit parallel auch die Themen Kultur, Agilität und Veränderung in die Organisation zu tragen. Der Aufbau der notwendigen Kapazitäten, um den „Hamburg Takt“ zu realisieren, bedeutet ein extremes Wachstum. Wir müssen die Prozesse und die Zusammenarbeit verbessern. Dafür brauchen wir Agilität im Denken und Handeln – und den Willen, gemeinsam etwas zu schaffen. Natürlich gibt es genügend Routine-Aufgaben, die einfach abgearbeitet werden, aber eben auch komplexe Projekte, denen wir uns mit iterativen Prozessen nähern und die eine entsprechende Fehlerkultur erfordern. Wir sind ein tradiertes Unternehmen, aber auch wir wollen uns weiterentwickeln, hier setzt unsere interne Kulturarbeit an.

Sie agieren nicht nur aus dem Elfenbeinturm heraus, sondern integrieren auch Ihre Kolleg:innen von der Basis in diese Themen ...

Wir versuchen reale Probleme, die sich in der Organisation stellen, in agilen interdisziplinären Teams zu lösen. Mitarbeiter:innen aus verschiedenen Bereichen und Hierarchiestufen werden dafür über den Zeitraum von sechs Wochen aus ihren Arbeitsbereichen herausgenommen und nähern sich gemeinsam der Aufgabe mithilfe von Design Thinking. Wir haben auf diese Weise z.B. die Nutzerführung an den Fahrkartenautomaten oder die Kommunikation im Schienenersatzverkehr verbessert und sind auch das durch Corona sehr wichtige gewordene Thema

HEAT - Autonomer E-Shuttlebus © HOCHBAHN

„Home-Office-Ticket“ angegangen. Wichtig ist dabei stets die Kund:innenzentrierung, was ja eigentlich Agilität bedeutet, und dabei gleichzeitig den Kolleg:innen zu vermitteln, was hinter dem vermeintlichen Buzzword „Agilität“ eigentlich steckt, nämlich keineswegs ein chaotischer Zustand, sondern ein hoch strukturierter Prozess.

Sie sagen, Agilität sei Kund:innenzentrierung. Laden Sie auch Kund:innen ein, ihre Meinung einzubringen?

Ja, selbstverständlich, die Fahrgäste stehen immer im Fokus. Wir interviewen unsere Kundinnen und Kunden und beobachten ihr Verhalten auf der Straße, z.B. bei konkreten Problemen wie der Beschilderung beim Schienenersatzverkehr. Wir entwickeln Persona und Prototypen, um zu verstehen, wie Menschen unterschiedlichen Alters und unterschiedlicher Bedürfnisstruktur mit bestimmten Situationen umgehen. Es geht schließlich darum, optimale Lösungen für die Fahrgäste zu entwickeln und nicht darum, die Prozesse so zu optimieren, wie es für uns am besten ist.

Wie lange gibt es den Bereich Wandel und Innovation schon?

Wir sind 2018 aus der Geschäftsfeldentwicklung gegründet worden, um näher an den Themen der Organisation zu sein und einen Ort für Transformationsprozesse zu schaffen. 2020 sind wir dann mit 22 Personen als Bereich Wandel und Innovation gestartet. Die Teammitglieder stammen aus drei Bereichen und brachten ihren eigenen Hintergrund sowie ihre eigenen Themen mit, sodass sich die Frage nach der Gestaltung der Schnittmenge und Organisation stellte. Da wir als „Innovations-Butze“ angetreten sind, haben wir uns für die Selbstorganisation entschieden, die wir nun seit ca. eineinhalb Jahren üben – und die ungeheuer viel Gesprächsbedarf und Verhandlungen bedeutet.

Ist dieser höhere Kommunikationsaufwand eher vorteilhaft, da alle Kolleg:innen sich gehört fühlen, oder doch hinderlich, weil Entscheidungsprozesse länger dauern?

Mitunter wäre es sicher kurzfristig leichter, einfach Ansagen zu machen. Aber ein hierarchisches Verhalten erzeugt Frust und Unzufriedenheit, weil Entscheidungen gegebenenfalls nicht nachvollzogen werden können. Gute Führungsarbeit, die so etwas vermeidet, bedeutet ebenfalls viel Kommunikation. Die tatsächliche Höhe des Diskussionsbedarfs hat uns allerdings überrascht. Aber im Sinne der Produktivität ist die Selbstorganisation die bessere Organisationsform: Entscheidungen werden immer bewusst getroffen, alle Mitarbeitenden fühlen sich abgeholt und können Entscheidungen auch dann akzeptieren, wenn sie zu ihrem Nachteil ausgefallen sind. Insgesamt stellen wir fest, dass die Zufriedenheit höher ist und weniger Energie auf Nebenkriegsschauplätzen vergeudet wird.

„IM SINNE DER PRODUKTIVITÄT IST DIE SELBSTORGANISATION DIE BESSERE ORGANISATIONSFORM.“

DR. BRITTA OEHLRICH

Wie ist die Akzeptanz Ihrer Abteilung innerhalb der Hochbahn?

Insgesamt brauchen wir ein gewisses Level an Frustrationstoleranz! Veränderungsgedanken suggerieren bei Mitarbeiter:innen häufig, dass etwas nicht gut läuft. Das ist natürlich nicht der Fall, dennoch wollen wir Verbesserungspotenziale prüfen und untersuchen, ob Prozesse und Geisteshaltungen, die vor 30 Jahren das Nonplusultra waren, heute noch aktuell sind und auch in die Zukunft wirken können. Das ist nicht zuletzt eine Generationsfrage. Während meine berufliche Sozialisation beispielsweise noch den Vorstand als höchstes Entscheidungsorgan anerkennt, hört sich mein 25-jähriger Werkstudent allenfalls mal an, was die zu sagen haben. Hier muss vermittelt werden. Insgesamt hat uns Corona sehr dabei geholfen, Themen wie New Work und Agilität in die Wohnzimmer zu bringen und damit auch die Akzeptanz unserer Arbeit zu erhöhen.

Angenommen, die U-Bahn fährt in vielleicht 20 Jahren autonom, was sagen sie den Fahrer:innen, wenn ihr Job dann wegfällt? Bieten Sie Alternativen?

Diesen Wandel im Arbeitsleben und den Wegfall von Berufsbildern durch technische Entwicklungen hat es schon immer gegeben, aber in diesem Fall ist er sicher sehr sichtbar. Davon abgesehen, dass wir z.B. im Busbereich auf absehbare Zeit große Probleme haben, Positionen überhaupt zu besetzen, können wir die Altersstruktur der Mitarbeiter:innen so abstimmen, dass ein reibungsloser Übergang in den Ruhestand gewährleistet wird. Darüber hinaus wird an anderen Stellen, wie etwa im Servicebereich, deutlich mehr Personal benötigt, sodass hier eine Verlagerung entsteht. Es ist in jedem Fall wichtig, transparent zu kommunizieren, um die Ängste zu nehmen.

Wie sieht der öffentliche Nahverkehr in 15 bis 20 Jahren strukturell aus?

Wir haben bereits jetzt sehr viele gute Mobilitätsangebote und eine stabile Anbindung. Ich selbst fahre kein Auto und nutze mein Fahrrad sowie den ÖPNV, daher brauche ich eine gute Verquickung der Services bei einem barrierefreien Zugang und dies möglichst rund um die Uhr. Genau das leistet leider das Auto. Hier müssen wir eine Alternative bieten. Dies ist in Hamburg natürlich leichter zu realisieren als in den Pendlergebieten, aber um die Mobilitätswende zu vollziehen, müssen wir auch dort attraktive Angebote schaffen.

Involvieren Sie auch den Einzelhandel?

Ja, sogar ganz konkret: In einem Modellversuch haben wir an zentraler Stelle in der Hamburger Innenstadt ein Mikrodepot für Dienstleiter wie DHL, Hermes & Co. errichtet, von wo aus die Feinverteilung der Pakete umweltfreundlich mithilfe von Lastenfahrrädern erfolgt. Dies verringert Staus und Emissionen. All dies sind Projekte für die Mobilität von morgen.

Frau Dr. Oehlrich, vielen Dank für das Gespräch.

Vom Mikrodepot zum Kunden: Umweltfreundlicher Transport per Lastenfahrrad © HOCHBAHN

KIRSTEN WACHE

ist seit über 25 Jahren im Bereich Personal tätig.

Als ausgebildete Trainerin, Coach und Mediatorin fokussiert sie sich auf die Zusammenarbeit mit Führungskräften.

Teams zu stärken, insbesondere in den Bereichen Kommunikation, Teambuilding und Konfliktlösung, ist eines ihrer Hauptanliegen.

KONFLIKT IST GEIL! WIRKLICH? JA, WENN ER RICHTIG MODERIERT WIRD

Ich möchte Sie heute für das Format der Mediation oder vielmehr für den Einsatz eines durchdachten Konfliktmanagements in Ihrem Unternehmen begeistern.

Thema Konflikt – die unternehmerische Herausforderung

„Wenn zwei sich streiten, freut sich der Dritte“ – so kennen wir das Sprichwort. Doch was so einfach klingt, ist in Wahrheit eine handfeste unternehmerische Herausforderung. Nicht nur, dass Sie als Führungskraft die schlechte Stimmung im Team managen dürfen – es schlägt auch auf die Effizienz des gesamten Teams. Führungskräfte verbringen rund zwei Drittel ihrer täglichen Arbeit mit dem Coaching der Mitarbeiter:innen, wovon erwiesenermaßen mehr als 40 Prozent ihrer Arbeitszeit der Konfliktschlichtung im Team geschuldet sind. Das sind bei einer 40-Stunden-Woche allein 16 Stunden.

Überlegen Sie doch einmal, wie viele Akquisitionsgespräche Sie in der Zeit hätten führen können oder Sie hätten sich mit der Ausarbeitung einer neuen Strategie beschäftigen oder an der Digitalisierung Ihres Unternehmens mitwirken können … verrückt, oder?

Konfliktkosten – können in die Millionen gehen

Unterschwellige Konflikte kosten Nerven bei allen Beteiligten. Ob der Streit um Aufgaben und Verantwortlichkeiten, die Urlaubsregelung unter den Mitarbeitenden, eine Beurteilung, die Beförderung von A und nicht B geht – es gibt unendlich viele Themen und Möglichkeiten, einen Streit heraufzubeschwören. Und ebenso vielfältig sind auch die Befindlichkeiten der Beteiligten. Dass nicht nur Nerven, sondern auch echtes Kapital mit einem Konflikt „verbrannt“ wird, mag man gerne übersehen, doch es ist beachtlich: In einer Studie von KPMG in Zusammenarbeit mit der Akademie Lichtenauer, ACP Consulting und der Unternehmerschaft Düsseldorf aus dem Jahr 2012 „Best Practice Konfliktmanagement 2012“ sind die noch heute gültigen Beispiele von Konflikten und ihre finanziellen Auswirkungen für Unternehmen sehr einfach und präzise beschrieben. Da findet man Kosten, die durch Fluktuation, Krankheits- und Fehltage, kontraproduktives Verhalten, Mängel bei der Projektarbeit, entgangene Aufträge bis hin zu arbeitsrechtlichen Maßnahmen, verursacht werden. Je nach Gehalt der handelnden Personen und der Eskalationsstufe des Konfliktes kommen schnell mehrere Zehntausend Euro bis Millionenbeträge zusammen. Wer hätte das gedacht!

Folgekosten erst gar nicht entstehen lassen

Mit dem Instrument der Mediation haben Sie als Führungskraft oder Unternehmer:in die realistische Chance, die Folgekosten eines Konfliktes gar nicht erst entstehen zu lassen! Die Mediation ist im Kern eine Verhandlung – nur mit dem wesentlichen Unterschied, dass sie von einer geschulten Person, dem Mediator/der Mediatorin, begleitet wird und der Ablauf zudem einer klaren Struktur folgt.

Dabei gelten folgende Grundsätze: Eine Mediation ist **hoch erfolgreich** (mindestens 80 Prozent aller Mediationen lösen den Konflikt und führen zu einer Win-win-Situation aller Beteiligten), sie ist **schnell** (meist sind einige Stunden, maximal ein Tag ausreichend) und **vertraulich** – es gibt kein Publikum. Oder für mich als Norddeutsche: eine Mediation folgt den Regeln von **HSV**.

Nun, Sie fragen sich sicher, wie hier die Kostenstruktur aussieht. Das hängt von der Komplexität des Falles und der Berufserfahrung des Mediators ab. Als Faustregel kann man sich merken: Übersteigt der Streitwert die 10.000 Euro Marke, dann lohnt sich auf jeden Fall eine Mediation! Und vertrauen Sie Ihrem Netzwerk, um den passenden Partner zu finden. Der- oder diejenige sollte mindestens fachlich ausgebildet sein und auf jeden Fall Berufspraxis mitbringen.

Was genau passiert in einer Mediation?

In einem gesetzten Rahmen wird der Mediator/die Mediatorin die beiden Konfliktparteien wieder in Verbindung bringen. Wozu ist das gut? Bei einem Konflikt handelt es sich nie nur um die Sachebene, auf der man sich streitet – auch wenn viele gerne immer wieder betonen: „Lass uns doch sachlich bleiben!“. Dies wird nicht gelingen, denn ein Konflikt, nahezu unabhängig von der Eskalationsstufe, hat IMMER eine emotionale Komponente.

Ich skizziere gerne folgendes Bild: Stellen Sie sich zwei Eisschollen vor, die mit einer Brücke verbunden sind. Dabei ist die Brücke die Beziehungsebene. Bei einem Konflikt ist diese Brücke zerstört und der Mediator/die Mediatorin arbeitet durch gezielte Technik daran, sie wieder zu reparieren. Nur wenn die Beziehungsebene wiederhergestellt ist, also die eigentlichen (verborgenen) Interessen erkannt sind, werden

„NICHT NUR FÜR NORDDEUTSCHE: EINE MEDIATION FOLGT DEN REGELN VON HSV.“

KIRSTEN WACHE

die Parteien bereit sein, in den Austausch zu gehen und auf Basis der „reparierten“ Beziehungsebene eine gute Lösung für BEIDE Seiten zu erarbeiten!

Die Pluspunkte der Mediation sind deutlich: Anstelle eines durch die Führungskraft angeordneten Kompromisses haben die Parteien GEMEINSAM eine für beide Seiten vorteilhafte Lösung erarbeitet. Zum Abschluss einer Mediation wird das Ergebnis schriftlich festgehalten und die nächsten Schritte mit den entsprechenden Verantwortlichen fixiert. Es ist ein emotional intensiver, doch sehr bereichernder Prozess. Die Parteien können im Nachgang zur Mediation wieder miteinander reden und arbeiten – der Konflikt ist gelöst und wurde nicht per Anweisung „unter den Teppich gekehrt“!

Was nehmen Sie mit für Ihren Unternehmensalltag?

Wenn Sie in Ihrem Team einen Konflikt bemerken, seien Sie mutig und sprechen ihn an. Bestenfalls gelingt es Ihnen selbst, die Parteien zu einer Lösung zu motivieren, von der beide profitieren. Sollte dies nicht der Fall sein, wissen Sie jetzt, dass es noch mindestens eine weiterführende Möglichkeit gibt, Folgekosten eines weiterhin existierenden Konfliktes zu vermeiden: das Instrument der Mediation. HSV: hoch erfolgreich, schnell und vertraulich ist es ein sehr effizientes und effektives Verfahren, um den Konflikt zu lösen.

Zur Vorbeugung: Teamhygiene durch Supervision

Um kontinuierlich eine sogenannte „Teamhygiene“ herzustellen, gibt es mehr und mehr Unternehmen aus der Wirtschaft, die das Tool der Supervision nutzen. Ursprünglich bekannt aus den heiltherapeutischen, medizinischen und psychologischen Berufen, hat man auch in der Wirtschaft erkannt, wie sinnvoll es ist, dem Team zum Beispiel einmal im Monat oder im Quartal die Gelegenheit zur Supervision zu geben. Hier werden unterschwellige Konflikte offengelegt, daran gearbeitet und nach Lösungsvorschlägen gesucht. Der Prozess wird geleitet und moderiert vom Supervisor/der Supervisorin – geringer zeitlicher und finanzieller Aufwand mit großer Wirkung!

Darüber hinaus gibt es bereits viele Unternehmen in Deutschland, die ein Konfliktmanagement eingeführt haben und u.a. das Instrument der Mediation in jeglichen Verträgen fest verankert haben. Viele Länder Europas, die USA und auch Asien können uns als Vorbild dienen. Hier ist Mediation und der damit verbundene Grundgedanke, Konflikte durch Verhandlungs- und Vermittlungsstrategien beizulegen, schon seit vielen Jahren fest verankert und Teil der Lebensphilosophie. —

HAMBURG

Hans-Henny-Jahnn-Weg 35
22085 Hamburg
Tel.: +49 (0)40 278499-0
E-Mail: hamburg@topos-consult.de

BONN

Am Domblick 4
53177 Bonn
Tel: +49 (0)228 289394-0
E-Mail: bonn@topos-consult.de

FRANKFURT

Bockenheimer Landstraße 17-19
60325 Frankfurt a.M.
Tel.: +49 (0)69 710455-528
E-Mail: frankfurt@topos-consult.de

HANNOVER

Bahnhofstrasse 8
30159 Hannover
Tel: +49 (0)511 93639-454
E-Mail: hannover@topos-consult.de

MÜNCHEN

Gottfried-Keller-Str. 20
81245 München
Tel.: +49 (0)89 452237-800
E-Mail: muenchen@topos-consult.de

NÜRNBERG

Theodorstraße 9
90489 Nürnberg
Tel.: +49 (0)911 9996994-0
E-Mail: nuernberg@topos-consult.de

STUTTGART

Kreuznacher Straße 60 (Cannstatter Carré)
70372 Stuttgart
Tel.: +49 (0)711 954654-0
E-Mail: stuttgart@topos-consult.de

TOPOS®

Mitglied im BDU

IESF

Partner der DDIM e.V. DDIM.

IMPRESSUM

HERAUSGEBER

TOPOS Personalberatung

REDAKTION

Nicola Grindel, Thomas Wilde

BILDNACHWEIS

@.freshidea - stock.adobe.com

KONTAKT

Hans-Henny-Jahnn-Weg 35
22085 Hamburg
Tel.: +49 (0)40 278499 0
E-Mail: info@topos-consult.de
www.topos-consult.de