

Neue Chancen im eskalierten Konflikt

Hans Brandt-Pook

Axel R. Raulinat

Fachbereich Produktion und Wirtschaft
FH Lippe und Höxter

Liebigstr. 87
D-32657 Lemgo
Hans.Brandt-Pook@FH-LuH.de

TENOS Aktiengesellschaft
Konfliktberatung Konfliktlösung
Konfliktprävention
Neuer Wall 35
D-20354 Hamburg
Axel.Raulinat@Tenos.de

Abstract: Bei eskalierten Konflikten im Wirtschaftsleben gibt es mehrere Lösungsstrategien. Häufig wird der Weg der gerichtlichen Auseinandersetzung gewählt. Der vorliegende Artikel stellt als Alternative dazu den erfolgreichen Ansatz der WirtschaftsMediation vor und zeigt seine Anwendbarkeit im Softwaremanagement. In der WirtschaftsMediation verhandeln die Konfliktparteien nach einem strukturierten Phasenmodell unter Mitwirkung eines neutralen Dritten.

1 Einleitung

Ein Konflikt ist nichts Ungewöhnliches - Konflikte gibt es immer und überall. Es gibt offene oder verdeckte Konflikte. Manche eskalieren schnell – andere schwelen jahrelang bevor sie explodieren. Nach der Konflikttheorie von Schwarz [Sc99] gibt es sechs Stufen zur Bewältigung von Konflikten, von der Flucht einer Konfliktpartei (also das Umgehen des Konfliktes) bis hin zum Konsens als der Lösung, die den Interessen beider Parteien voll und ganz entspricht. In der Praxis des wirtschaftlichen Lebens kommen tatsächlich alle Stufen der Konflikttheorie vor – wenn auch nicht immer offen sichtbar.

Auch im Softwaremanagement sind Konflikte an der Tagesordnung. In diesem praxisorientierten Übersichtsbeitrag wollen wir eine moderne Lösungsstrategie für eskalierte Konflikte aufzeigen. Wir stellen mit der WirtschaftsMediation ein Verfahren zur Konfliktlösung vor, das wegen seiner hohen Erfolgsquote zunehmend an Bedeutung gewinnt.

2 Konflikte im Softwaremanagement

Konflikte im Softwaremanagement können zunächst in interne und externe Konflikte strukturiert werden (s. Abbildung 1). Unter internen Konflikten verstehen wir solche Konflikte, die innerhalb des Unternehmens aufbrechen, während bei externen Konflikten Parteien außerhalb des IT-Dienstleisters involviert sind.

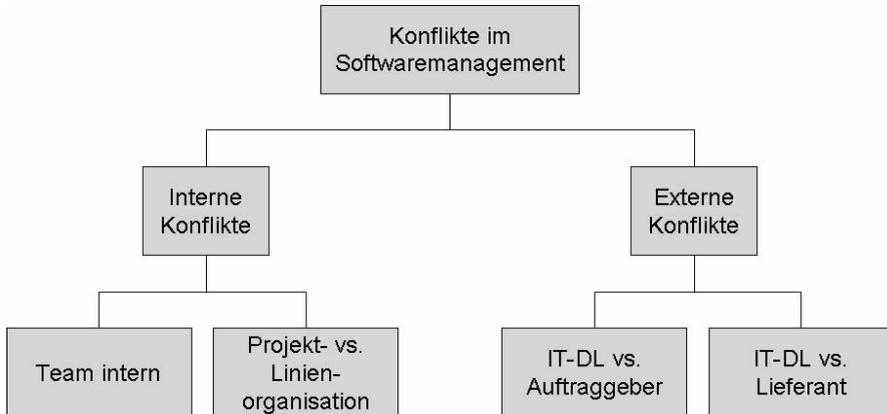


Abbildung 1: Konfliktlinien im Softwaremanagement

Die internen Konflikte können weiter strukturiert werden: Konflikte innerhalb eines IT-Teams unterscheiden sich dem Wesen nach wenig von Konflikten, die auch in anderen Arbeitsgruppen auftreten. Zu den teaminternen Konflikten werden auch Konflikte zwischen Teilteams innerhalb eines Projektes gezählt. In Branchen, die wie die IT-Branche sehr projektorientiert arbeiten, sind Konflikte häufig in der Struktur der Projekt- und Linienorganisation begründet: die unterschiedlichen Aufgaben und Interessen in der Linie und im Projekt beinhalten die Gefahr von Rollenkonflikten, die dann in soziale Konflikte münden können (vgl. z.B. [Fi04], S. 82ff).

An externen Konflikten sind typischerweise entweder die Auftraggeber oder Lieferanten bzw. Subunternehmer des IT-Dienstleisters (IT-DL) beteiligt.

Ein Konflikt hat eine Eigendynamik und durchlebt nach Glasl [G102] bis zu neun Konfliktstufen (s. Abbildung 2). Er beginnt mit einer Verhärtung der Positionen – „es knirscht“ zwischen den Beteiligten. In der Debatte ist die Argumentation nur noch vordergründig sachlich. Die dritte Stufe ist gekennzeichnet durch die Strategie der vollendeten Tatsachen. Die nächste Stufe ist durch das Bilden von Koalitionen charakterisiert („wir“ und „die anderen“). In der fünften Stufe werden öffentlich direkte persönliche Angriffe mit dem Ziel des Gesichtsverlusts des Konfliktgegners formuliert. In der nachfolgenden sechsten Stufe gibt es Drohungen und Gegendrohungen, die in Stufe sieben zu einer Strategie der Vernichtungsschläge eskalieren, die als eigene Verteidigung gerechtfertigt werden. Die achte Stufe hat die „Ausschaltung des feindlichen Systems“ zum Ziel. In der neunten und letzten Stufe schließlich gibt es keinen Weg mehr zurück und der gemeinsame Gang in den Abgrund beendet den Konflikt.



Für Konflikte in frühen Phasen (Konfliktstufe eins und zwei) hat das Softwaremanagement sehr brauchbare und bewährte Ansätze und Instrumente entwickelt, die häufig auch mit dem Ziel der Qualitätsverbesserung ohne den Anlass eines Konfliktes eingeführt werden. Bspw. kann durch die Einführung eines wohl definierten Change Request Prozesses der altbekannte Konflikt zwischen IT-Dienstleister und Auftraggeber bezüglich der Auftragsabwicklung entschärft werden. Ebenso gehören Teamentwicklungsmaßnahmen zum Repertoire der Vorbeugung interner Konflikte.

Abbildung 2: Konfliktstufen nach Glasl

Diese Ansätze greifen aber dann nicht, wenn der Konflikt bereits eskaliert ist und sich bereits in den Stufen fünf oder höher bewegt. Eine Lösung des Konfliktes ist dann nicht ohne weiteres durch die Einführung einer Maßnahme möglich, weil das Gespräch über solche Maßnahmen gar nicht mehr möglich ist. Die Fronten sind so verhärtet, dass eher eine gerichtliche Auseinandersetzung angedacht oder sogar schon angestrebt wird. Für diese Situationen hat sich mit der WirtschaftsMediation in den vergangenen Jahren ein Verfahren etabliert (vgl. z.B. [Ha00], [Di05]), das im Folgenden vorgestellt werden soll.

3 WirtschaftsMediation

Der grundlegende Gedanke der WirtschaftsMediation im Kontext der möglichen Konfliktlösungen besteht darin, die Verhandlung zwischen den Beteiligten als Strategie der Konfliktbeilegung zu wählen. Dass die Parteien den Ansatz der Verhandlung wählen, ist ein freiwilliger Entschluss. Sie haben sich dafür entschieden, die Konfliktbeilegung selbst in die Hand zu nehmen. Eine andere – heute in Deutschland noch weitaus häufigere – Variante besteht darin, ein Gericht einzuschalten, d.h. den Klageweg zu wählen. Nach der Definition von [Sc99] ist das nichts anderes als die Delegation des Konfliktes an eine höhere Instanz.

Im Folgenden wird dieser Verhandlungsansatz der WirtschaftsMediation aus verschiedenen Perspektiven erläutert.

3.1 Herkunft und Status der WirtschaftsMediation

Der Ansatz der Mediation wurde in den 1970er und 1980er Jahren in den USA entwickelt und wird dort sehr erfolgreich praktiziert. Er ist gedanklich eng mit der Verhandlungsstrategie *Havard Konzept* [FUP04] verbunden. In diesem Konzept stehen wie bei der WirtschaftsMediation die Interessen der Verhandlungsparteien und nicht ihre vordergründigen Positionen im Mittelpunkt. Die WirtschaftsMediation kann daher – vereinfachend – als Anwendung des Havard Konzepts unter Beteiligung eines neutralen Dritten verstanden werden.

Seit etwa zehn Jahren gewinnt die WirtschaftsMediation auch in Deutschland immer mehr an Bedeutung [Ha00] – bundesweit laufen an vielen Gerichten Projekte, in denen Richter auch als Mediatoren tätig werden [Vo03].

Neben der *Gesellschaft für Wirtschaftsmediation und Konfliktmanagement*, einem Verein mit Sitz in München³, sind auf dem Gebiet der WirtschaftsMediation insbesondere die *Handelskammer Hamburg*⁴ und die *TENOS AG*⁵ aktiv. Sie halten neben notwendigen Verfahrensordnungen auch qualifizierte Mediatorinnen und Mediatoren vor.

In der deutschen Hochschullandschaft ist das Thema noch spärlich vertreten und in der Regel in die juristischen Fachbereiche integriert. An der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) gibt es einen Master-Studiengang „Mediation“, der auch eine Spezialisierung in den Bereich der WirtschaftsMediation vorsieht⁶.

3.2 Die Besonderheiten der WirtschaftsMediation

Das Besondere an den Verhandlungen im Rahmen einer WirtschaftsMediation ist zunächst die Hinzuziehung eines neutralen Dritten – des Mediators bzw. der Mediatorin. Sie sind speziell ausgebildet im Verhandlungs- und Konfliktmanagement sowie in Kreativitätstechniken. Der Konflikt ist nach den Glasl'schen Stufen so weit entwickelt, dass eine Entflechtung ohne die Unterstützung durch eine außen stehende Person nicht mehr möglich ist.

Eine weitere Besonderheit besteht darin, dass die moderierte Verhandlung nach einem strukturierten Verfahren abläuft, das in vier Phasen (die „Mediationsuhr“) eingeteilt werden kann (s. Abbildung 3)⁷.

³ <http://www.gwmk.de>

⁴ <http://www.hk24.de>

⁵ <http://www.tenos.de>

⁶ <http://master-mediation.euv-ffo.de>

⁷ Der Ansatz ist noch zu jung, als dass sich eine gemeinsame Sichtweise über die Anzahl der Phasen gebildet haben könnte. [Di05] benennt bspw. sieben Phasen, [Ha00] fünf – die beide aber im Wesentlichen jeweils dasselbe abdecken, was hier dargestellt wird.

In der ersten Phase geht es um eine Themensammlung. Oft ist ein Konflikt so verworren, dass zunächst einmal die Themen sortiert werden müssen. Die Leitfrage ist: „Um was geht es überhaupt?“ Nicht selten bringen die Konfliktparteien auch unterschiedliche Themen mit – bedingt durch die unterschiedlichen Sichtweisen auf den Konflikt.

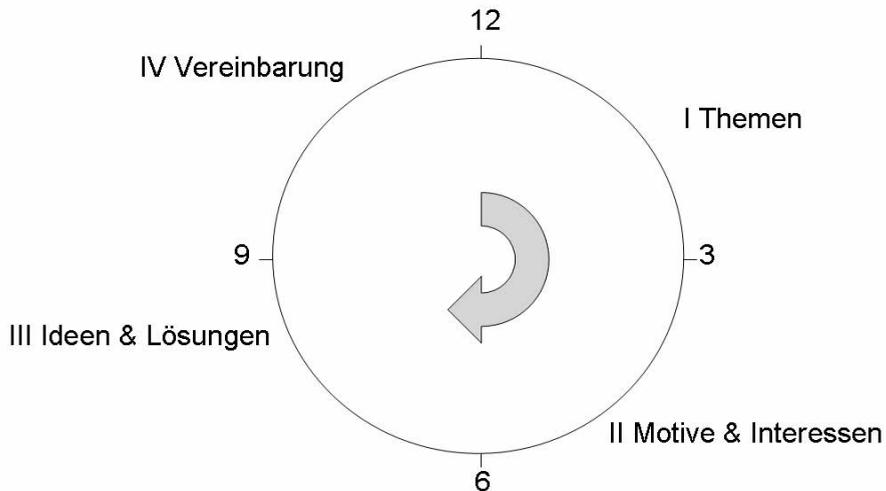


Abbildung 3: Die „Mediationsuhr“

Jedes identifizierte Thema wird in der zweiten Phase danach untersucht, was die Hintergründe der jeweiligen Forderungen sind. „Welche Interessen haben die Konfliktparteien wirklich?“ lautet die in diesem Abschnitt bearbeitete Frage. Nach Auffassung der WirtschaftsMediation ist diese Phase die bedeutendste (und zeitlich längste) Phase. Denn sie legt die Basis für ein gegenseitiges Verständnis (nicht: Einverständnis!) der Konfliktparteien. Nur nach Klärung der jeweiligen Interessen ist der Weg für eine nachhaltige Lösung des Konflikts geebnet.

Die dritte Phase beginnt mit einer möglichst kreativen Ideensammlung – alle Vorschläge zur Lösung des Konflikts sind gestattet und erwünscht. Eine Bewertung der Ideen und die Kombination der besten Ideen zu einer Lösung erfolgt erst in einem zweiten Schritt.

Schließlich wird die favorisierte Lösung in eine konkrete schriftliche Vereinbarung gegossen. Wenn Rechtsanwälte die Parteien bei der Verhandlung beraten (was in der Praxis regelmäßig vorkommt und ratsam ist), wird an Ort und Stelle ein rechtsgültiger Vertrag aufgesetzt.

3.3 Vorteilhafte Kennzeichen und Ausschlusskriterien des Ansatzes

Die WirtschaftsMediation als Form der Konfliktbeilegung bietet handfeste Vorteile:

- Die Verhandlungen sind schnell
Gerichtsverhandlungen sind häufig langwierig – insbesondere, wenn der Konflikt sich lange entwickelt und damit verkompliziert hat. Die schnelle Erledigung eines Konflikts ist aber häufig ein Wettbewerbsvorteil. Eine Verhandlung der Konfliktparteien nach den Regeln der WirtschaftsMediation kommt typischerweise bereits nach ein bis drei Tagen zu einem für beide Seiten befriedigenden Ergebnis.
- Die Verhandlungen sind selbstbestimmt
Wählt man im Konflikt den Gang vor das Gericht als Strategie, so gibt man damit nicht nur die Entscheidung über den Konflikt, sondern auch die Gestaltung des Verfahrens ab. Die Konfliktparteien haben nur noch bedingt Einfluss auf die Inhalte dessen, was verhandelt wird. In der WirtschaftsMediation entscheiden die Parteien selbst über Inhalte sowie Art und Weise der Verhandlungen.
- Die Verhandlungen sind vertraulich
Zu den Grundsätzen der WirtschaftsMediation gehört, dass nichts von den Verhandlungen nach außen dringt, was nicht ausdrücklich von den Konfliktparteien freigegeben wurde. Häufig wird sogar Stillschweigen darüber vereinbart, dass überhaupt Verhandlungen unter Beteiligung eines Mediators stattgefunden haben.
- Die Verhandlungen sind erfolgreich
Streiten sich Konfliktparteien vor Gericht, gibt es in der Regel nur einen Gewinner und einen Verlierer. WirtschaftsMediation dagegen sucht Win-Win-Lösungen. In [Vo03] wird eine Erfolgsquote, d.h. ein von beiden akzeptiertes Verhandlungsergebnis, von 75 % für 600 analysierte Mediationen durch Richter genannt.
- Die Verhandlungen sind lösungsorientiert
Bei einer WirtschaftsMediation steht nicht die rückwärtsgerichtete Problemanalyse im Mittelpunkt. Vielmehr wird fokussiert auf eine Lösung in der Zukunft zu beiderseitigem Vorteil.
- Die Verhandlungen sind risikoarm
Eine WirtschaftsMediation ist – insbesondere im Vergleich zum Klageweg – risikoarm, denn das Verfahren verbaut keine anderen Konfliktlösungsstrategien. Im schlimmsten Fall können die Verhandlungen scheitern, was aber unschädlich für weitere Schritte ist.
- Die Verhandlungen sind kostengünstig
Die Kosten für eine WirtschaftsMediation hängen *nicht* vom Streitwert ab. Es sind lediglich die Kosten für den Mediator bzw. die Mediatorin zu zahlen, so dass sich ein deutlicher Kostenvorteil gegenüber Gerichts- und Schiedsgerichtsverfahren ergibt⁸.

⁸ Unter <http://www.tenos.de/kostenrechner/> findet sich ein Tool zum direkten Vergleich der Kosten.

Der Ansatz der WirtschaftsMediation eignet sich vor allem dann, wenn ein konkreter Streitfall verhandelt werden kann. Daraus ergibt sich auch ein Ausschlusskriterium: Streitigkeiten von grundsätzlicher Natur, die nicht von den Parteien ergebnisorientiert verhandelbar sind (z.B. zu Auslegungen des Bundesdatenschutzgesetzes), eignen sich für eine WirtschaftsMediation weniger. Eine WirtschaftsMediation ist auch nicht angezeigt, wenn kein prinzipielles Kräftegleichgewicht zwischen den Konfliktparteien besteht.

3.4 Zwei Beispiele

Zur ersten Veranschaulichung des Ansatzes werden nun zwei Beispiele dargestellt.

Umstrukturierung im Betrieb

Nach einer Umstrukturierung in einer Möbelbaufirma war der langjährige Mitarbeiter Heinz F. versetzt worden. Er ist mit seiner neuen Aufgabe unzufrieden. Der Geschäftsführer Hubert S. ärgert sich über Mängel in der Arbeit von Heinz F., der plötzlich auch häufiger erkrankt – was 20 Jahre lang nicht vorgekommen war. Nach einer Abmahnung schaltet Heinz F. seinen Rechtsanwalt ein, der meint, dass die Versetzung von Heinz F. nicht ordnungsgemäß war. Es droht zu einer Auseinandersetzung vor dem Arbeitsgericht zu kommen.

In einem Gespräch unter Beteiligung eines WirtschaftsMediators wird eine Lösung gefunden, welche die Unzufriedenheit von Heinz F. beseitigt und seine langjährige Betriebszugehörigkeit würdigt, ohne dass die unternehmerische Entscheidungskompetenz von Hubert S. in Frage gestellt wird.

Unternehmensnachfolge

Vierzig Jahre lang hatte Gerhard B. sein Bauunternehmen aus dem Nichts aufgebaut. Sein Sohn Martin und seine Tochter Renate sind schon vor einigen Jahren in die Geschäftsführung eingestiegen. Der Senior hat sich offiziell vor einem Jahr zurückgezogen. Nun ist es zum Streit über die Zusammenarbeit gekommen: Martin wirft seinem Vater vor, noch immer alles Wichtige entscheiden zu wollen und Renate glaubt, dass Martin hinter ihrem Rücken Geschäfte betreibt, die nicht der Absprache entsprechen. Sie will einen Notar mit der Prüfung der Angelegenheit beauftragen.

In dem Mediationsverfahren stellt die WirtschaftsMediatorin sicher, dass alle drei ihre Ansprüche und Interessen formulieren können. Nach einer Ideenphase (Brainstorming) wird schließlich eine Vereinbarung geschlossen, welche die Aufgaben und Kompetenzen regelt und somit die Unternehmensnachfolge auf sichere Wege bringt.

3.5 WirtschaftsMediation im Softwaremanagement

Zunächst bietet die WirtschaftsMediation für die Bearbeitung der Konflikte im Softwaremanagement dieselben Vorzüge wie in allen anderen Branchen. Wir sehen zusätzlich einige für die IT-Branche typische Merkmale bzw. Konstellationen, die es besonders lohnenswert machen können, über den Einsatz der WirtschaftsMediation nachzudenken.

Externe Konflikte (also Konflikte mit anderen Unternehmen) können dann nicht mit allen Konfliktlösungsstrategien ausgetragen werden, wenn beide Unternehmen zu einem Firmenverbund gehören. Ein Konzernvorstand kann kein Interesse haben, dass seine IT-Tochter mit einem Schwesterunternehmen eine gerichtliche Auseinandersetzung führt. In diesem Fall bietet die WirtschaftsMediation die Möglichkeit, dennoch ein strukturiertes und geregeltes, gleichzeitig aber offenes und flexibles Verfahren zur Konfliktlösung anzugehen. In den moderierten Verhandlungen können die Interessen der Konzerntöchter abgewogen werden, ohne dass das Ansehen des Konzerns insgesamt in der Öffentlichkeit Schaden leidet.

Viele IT-Vorhaben werden projektorientiert gestaltet. Ein IT-Dienstleister, der schnell und lösungsorientiert IT-Projekte abwickelt, braucht im Konfliktfall eine zeitnahe Lösung. Langwierige und zähe (Gerichts-)Verhandlungen blockieren neue Projekte – zumindest die Akquisition neuer Projekte beim Konfliktgegner.

Die Arbeit in der IT erfolgt in der Regel in Teams. Die WirtschaftsMediation verfügt über einen Baukasten von Methoden, wie eskalierte Team-Konflikte bearbeitet werden können. Diese Methoden können auch dann zum Einsatz kommen, wenn es Konflikte zwischen zwei IT-Teams oder zwischen der Linienorganisation und dem Projektmanagement gibt.

4 Fallbeispiel

In diesem Abschnitt werden die Grundzüge der WirtschaftsMediation an einem ausführlichen Beispiel erläutert. Es wird insbesondere auf den Prozess sowie die in den einzelnen Phasen erzielten Ergebnisse eingegangen.

4.1 Ausgangssituation

Die Versandhandelskette *Alpha AG* hat ein Projekt aufgesetzt, um das bestehende host-basierte Warenwirtschaftssystem abzulösen. Das Projekt ist mehrstufig für den Zeitraum von vier Jahren geplant und hat vor gut zwei Jahren begonnen. Für das neue Warenwirtschaftssystem (WaWiS) wurde bei der Konzerntochter *Alpha Systems* ein neues Projektteam von 25 Personen gebildet, welches WaWiS gestalten und entwickeln soll sowie in Zukunft die Verantwortung für den Betrieb des Systems übernehmen wird. Das neue Team setzt sich zusammen aus Experten, die das bisherige System technisch betreuen, aus jungen Softwareentwicklern mit etwas Erfahrung in der objektorientierten Programmierung sowie aus den Fachkollegen, welche die fachlichen Anforderungen an WaWiS aus den verschiedenen Bereichen der *Alpha AG* koordinieren sollen. Die Ziele des Projekts sind also eine Herausforderung: mit einem neu gebildetem Team soll ein fachlich wesentlich erweitertes System basierend auf einer für *Alpha Systems* neuen Technologie zukunftssicher erstellt werden.

Der Bereichsleiter von *Alpha Systems*, Herr Wilfried S., wollte die engagierte Zielsetzung des Projekts absichern. Dazu wandte er sich an seinen alten Weggefährten, Florian W., der vor einiger Zeit eine eigene IT-Beratungsfirma, die *Beta GmbH*, gegründet hatte. So wurden dem Team von Beginn zwei erfahrene Berater zur Seite gestellt, um das Projekt „auf Spur zu halten“. Ihre Aufgaben waren neben dem Coaching des Projektleiters in Fragen der Projektgestaltung die Moderation von Workshops, incl. deren Protokollierung als Grundlage für die Systemspezifikation. Außerdem wurde vereinbart, dass sie sich um die Qualitätssicherung kümmern sollten.

Die erste Phase des Projekts lief sehr gut an. Das erste Modul von WaWiS, die Artikelstammdaten-Pflege, konnte nach zehn Monaten fristgerecht in den Probetrieb überführt werden. Schon in der zweiten Phase begann es im Projekt aufgrund von Zeitverzug zu kriseln. Die Probleme verschärften sich derart, dass kurz vor Ende der dritten Phase nach 26 Monaten Laufzeit das Projekt vom Bereichsleiter Herrn S. vorerst auf Eis gelegt wird. Die beiden Berater geraten ins Kreuzfeuer der Kritik, denn ein Gutachten weist aus, dass die Architektur von WaWiS grobe Mängel hat und insbesondere für Erweiterungen in den kommenden Projektphasen nur wenig tauglich sein wird.

Herr S. ist nach dem Studium des Gutachtens überaus sauer und möchte am Liebsten das Honorar für die insgesamt 540 Beratertage zurück haben: aus seiner Sicht waren die Berater ja zuständig dafür, dass das Projekt ein Erfolg wird. Der Geschäftsführer von *Beta*, Herr W., sieht das verständlicher Weise anders. Die Fronten verhärten sich drastisch. Um eine gerichtliche Auseinandersetzung zu vermeiden, einigt man sich auf eine WirtschaftsMediation auf der Basis der Mediationsordnung der örtlichen Industrie- und Handelskammer. Als Mediator wird Herr Gerd Schaller engagiert. Zunächst werden zwei Termine à vier Stunden vereinbart – die Kosten dafür werden je zur Hälfte übernommen. Die Verhandlungen finden in den Räumen des Mediators statt.

4.2 Ablauf und Ergebnisse der Phasen in der WirtschaftsMediation

Nachdem der WirtschaftsMediator Herr Schaller noch einmal kurz das Verfahren vorgestellt hat und einige Rahmenbedingungen besprochen worden sind, bekommen beide Parteien zu Beginn die Möglichkeit, den Konflikt ohne Unterbrechung aus der jeweils eigenen Sicht in zehn Minuten zu schildern. Die Stimmung ist anfangs frostig. Es gibt auch vereinzelt gereizte Zwischenrufe bei den jeweiligen Ausführungen, so dass Herr Schaller einige Male eingreift. Herrn S. geht es um seine Forderung, das Honorar erstattet zu bekommen sowie um die weitere Zusammenarbeit. Er fühlt sich von Herrn W. im Stich gelassen, denn er hatte seinem alten Freund voll vertraut und seinem Versprechen geglaubt, dass er die Aufgabe mit seinen Leuten hinbekäme. Herr W. dagegen führt aus, dass der Beratungsauftrag in einigen Details zu klären sei, auch bezüglich der Verantwortlichkeiten. Er ist wütend, weil er jetzt alle Fehler im Projekt ausbaden soll, denn aus seiner Sicht war das Hauptproblem der chaotische technische Projektleiter von *Alpha Systems*. Nach einigen Verständnisfragen zu den Einleitungsstatements hat der Mediator schließlich die jeweiligen Themen auf dem FlipChart notiert (s. Abbildung 4). Es ist zu sehen, dass die Kontrahenten durchaus unterschiedliche Dinge besprechen möchten – wenn sich auch der jeweils zweite Punkt nach dem ersten Eindruck nur in der Formulierung unterscheidet. Die Themen bleiben gut sichtbar aufgehängt und bilden für beide Parteien die Leitlinie für die Verhandlungen. Sie können auch später ggf. noch erweitert werden.

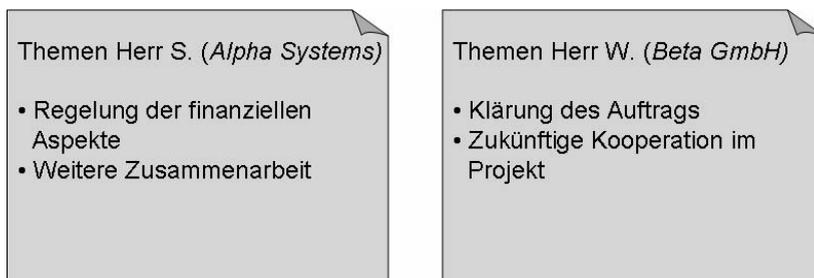


Abbildung 4: Themen der Konfliktparteien

In der zweiten Phase erläutern die Parteien ihre Motive und Interessen zu ihren jeweiligen Forderungen. Herrn S. ist es wichtig, dass *Alpha Systems* – und insbesondere sein eigener Bereich – für zukünftige Anforderungen mit einer modernen Technologie gerüstet ist. Darum liegt ihm der Erfolg dieses Projektes als Pilotprojekt so sehr am Herzen. Er betont die Notwendigkeit, dass *Alpha Systems* auch konzernintern als moderner Dienstleister gelten muss, sonst besteht die Gefahr, dass sich die Konzerntöchter an externe IT-Firmen wenden. Herr W. will unter allen Umständen den Ruf seines noch jungen Beratungsunternehmens in der Branche wahren, weil das der Schlüssel zu neuen Aufträgen ist. Außerdem wäre eine sofortige und vollständige Rückzahlung des Beraterhonorars eine existenzielle Gefährdung für das Unternehmen und für ihn persönlich.

Die Erläuterungen und Hintergrundinformationen werden anfangs nur zögerlich gegeben. Der Mediator fragt daher einfühlsam nach und hilft so, Missverständnisse aufzuklären. Er erinnert auch an die in der Mediationsordnung enthaltene Regelung, dass nichts von dem Verhandelten ohne die ausdrückliche Zustimmung der Parteien nach außen dringt. So entstehen schließlich die beiden Flipcharts, die in Abbildung 5 wiedergegeben sind.

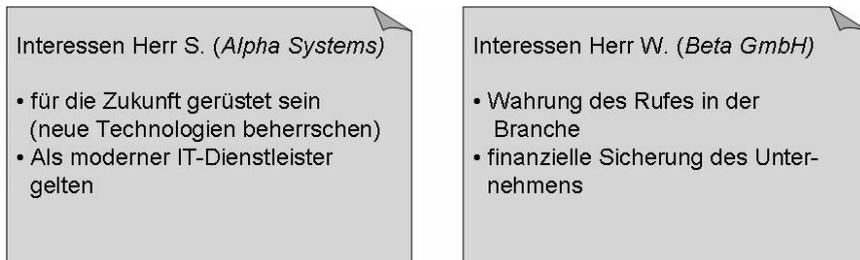


Abbildung 5: Interessen der Konfliktparteien

Mit dem Herausarbeiten der jeweiligen Interessen sind den Konfliktparteien die Motive deutlicher geworden. Das Ende des ersten Sitzungstermins ist erreicht und Herr Schaller bittet die Konfliktparteien, sich auf der Basis der bisher erzielten Ergebnisse erste Gedanken zu möglichen Lösungsideen zu machen.

Zu Beginn des zweiten Sitzungstermins wird der bisherige Verlauf der Verhandlungen rekapituliert. Herr Schaller fragt, ob sich neue Aspekte ergeben haben. Nachdem das verneint wird, beginnt die Phase *Ideen und Lösungen*. Dazu werden zwei Regeln vereinbart: *Jede Idee ist erlaubt* und *Bewertet wird später*. So ergeben sich ganz unterschiedliche mögliche Bausteine für eine Lösung, die auf Karten festgehalten werden (s. Abbildung 6).

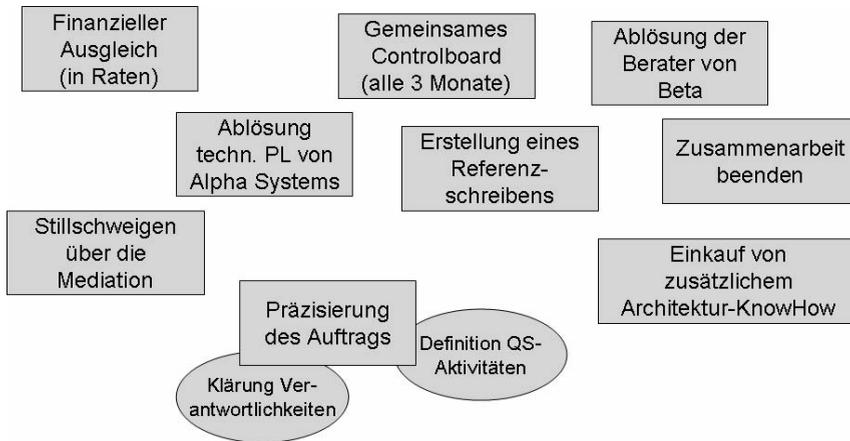


Abbildung 6: Lösungsansätze

Einige Ideen werden während der Bewertung der Ansätze wieder verworfen, bspw. die Beendigung der Zusammenarbeit sowie die Ablösung des technischen Projektleiters. Als zentraler Verhandlungspunkt erweist sich die Präzisierung des Auftrags. Es erfolgt eine Übereinkunft über die Verantwortlichkeiten sowie eine präzise Definition der QS-Aktivitäten. In diesem Zusammenhang wird besprochen, zusätzliches Architektur-KnowHow einzukaufen, damit die Berater von *Beta* sich mehr auf den Management-Prozess konzentrieren können. Eine anteilige Erstattung der Beraterhonorare wird ebenfalls vereinbart – allerdings in Raten, um die Existenz von *Beta* nicht zu gefährden. Ein Referenzschreiben von *Alpha Systems* soll die Leistungen der *Beta*-Berater im Projekt würdigen. Schließlich werden ein gemeinsames Controlboard sowie das Stillschweigen über den Verlauf der Mediation beschlossen.

Die Übereinkünfte werden in der letzten Arbeitsphase schriftlich fixiert. Bei der detaillierten Formulierung an Ort und Stelle geraten noch einmal einige Aspekte in die Diskussion, die eigentlich schon als geklärt gegolten haben.

4.3 Fazit

Die Konfliktparteien haben in achtstündiger Verhandlung unter Beteiligung des Wirtschaftsmediators eine schriftliche Vereinbarung erarbeitet, die beiden Parteien in der Zukunft eine konstruktive und zielführende Zusammenarbeit erlaubt.

Die beschlossenen Maßnahmen in diesem Beispiel sind weder spektakulär noch grundsätzlich neu – aber sie waren bisher im Projekt eben noch nicht vereinbart und wären im eskalierten Konflikt ohne Einschaltung eines Wirtschaftsmediators auch nicht zu vereinbaren gewesen. Erst das durch ihn geförderte gegenseitige Verständnis der Hintergründe und Interessen hat eine Lösungssuche und letztlich eine Lösung möglich gemacht.

§ 17 Außergerichtliche Streitbeilegung

Sollte es zwischen den Parteien bei der Durchführung dieses Vertrages zu Meinungsverschiedenheiten kommen, so führen die Parteien zur Beilegung dieser Meinungsverschiedenheiten zunächst ein Mediationsverfahren auf der Grundlage der Mediationsordnung der Tenos AG, Hamburg, durch. Für die Dauer des Mediationsverfahrens verzichten die Parteien auf die Einleitung gerichtlicher Schritte. Ausgenommen hiervon sind Maßnahmen des einstweiligen Rechtsschutzes.

Abbildung 7: Beispiel für eine Mediationsklausel

Anders als in dem geschilderten Beispiel ist es regelmäßig schwer, die zerstrittenen Parteien an den Verhandlungstisch zu bekommen. Diese Schwierigkeit ist zu vermeiden, indem vorsorglich in die entsprechenden Verträge Mediationsklauseln aufgenommen werden (s. Abbildung 7).

5 Schluss

Der Ansatz der WirtschaftsMediation bietet die Chance, im eskalierten Konflikt Lösungen zu finden. Die Parteien verhandeln ihre zukünftige Zusammenarbeit unter Vermittlung des WirtschaftsMediators. Dabei spielen die hinter den Forderungen stehenden Interessen eine Schlüsselrolle, deren gegenseitiges Verständnis die Basis für eine gemeinsame Lösungssuche bildet.

Die Erfolgsquoten der WirtschaftsMediation in anderen Ländern und Fachgebieten lassen hoffen, dass dieser vernünftige Ansatz auch im Softwaremanagement mehr Verbreitung findet.

Literaturverzeichnis

- [Di05] Diez, H.: Werkstattbuch Mediation. Centrale für Mediation, Köln, 2005.
- [Fi04] Fischer-Epe, M.: Coaching: Miteinander reden. Rowohlt, Reinbek bei Hamburg, 2004.
- [FUP04] Fisher, R. ; Uri, W; Patton, B.: Das Havard-Konzept. Campus, Frankfurt, 2004.
- [Gl02] Glasl, F.: Konfliktmanagement. Verlag Freies Geistesleben, Stuttgart, 2002.
- [Ha00] Haft, F.: Verhandlung und Mediation. C.H. Beck, München, 2000.
- [Sc99] Schwarz, G.: Konfliktmanagement. Konflikte erkennen, analysieren, lösen. Gabler, Wiesbaden, 1999.
- [Vo03] Von Olenhusen, G.: Mediation durch Richter – ein Projekt mit Zukunft. In: Deutsche Richterzeitung 2003, S. 396 – 397.