

Warum viel Geld für ungelöste Konflikte ausgeben?

Im Gespräch mit IT-MITTELSTAND berichtet **Petra Kastenholz**, Wirtschaftsmediator, Coach, langjährige Projektleiterin und Führungskraft in einem großen IT-Unternehmen, über den Einsatz moderner Konfliktmanagementmethoden in den IT-Projekten mittelständischer Unternehmen.

ITM: Frau Kastenholz, was hat das Thema Mediation mit IT und dem Mittelstand zu tun? Ist das nicht eher etwas für Unternehmen, in denen es „menschelt“?

Petra Kastenholz: Gerade im IT-Umfeld sind die Investitionen und Projektkosten zur Planung sowie zur Integration eines neuen Systems extrem hoch. Man geht davon aus, dass über 80 Prozent der Softwareprojekte mit Budget- und Zeitüberschreitung zu Ende geführt werden oder sogar gänzlich scheitern. Das Scheitern eines IT-Projektes bzw. eine ineffektive

men, sind wohl nur selten vorhanden. Dann doch lieber Augen zu, den Unmut verdrängen oder mehr Druck aufbauen? Keine wirkliche Alternative, da die ungeklärte Situation mit hoher Wahrscheinlichkeit früher oder später dennoch eskalieren wird. An diesem Punkt können Mediationsverfahren hilfreich sein. Hierbei geht es darum, Konfliktsituationen zwischen zwei oder mehreren Beteiligten so aufzulösen, dass auch in Zukunft eine unbelastete, wenn nicht sogar bessere Zusammenarbeit möglich ist.



„Klärt man Konflikte mittels Macht oder durch den Einsatz von Anwälten, Sachverständigen und Richtern, wird die Basis für eine weitere Zusammenarbeit mit hoher Wahrscheinlichkeit nachhaltig gestört sein“;

berichtet **Petra Kastenholz**, Wirtschaftsmediator, Coach und langjährige Projektleiterin.

Zusammenarbeit mit dem Dienstleister kann gerade für Mittelständler existentiell werden.

Klärt man Konflikte mittels Macht oder durch den Einsatz von Anwälten, Sachverständigen und Richtern, wird die Basis für eine weitere Zusammenarbeit mit hoher Wahrscheinlichkeit nachhaltig gestört sein. Und welche Alternativen bleiben dem Unternehmen dann? Zurück zum alten System oder ein neues Projekt mit einer neuen Firma aufsetzen? Die Ressourcen, ein zweites IT-Projekt zu stem-

ITM: Was steckt denn hinter dem Begriff Mediation?

Kastenholz: Unterschiedliche Sichtweisen kommen überall dort vor, wo Menschen zusammenarbeiten. In unbelasteten Zeiten, wenn wir uns mit Wohlwollen und Respekt begegnen, gehen wir konstruktiv mit Differenzen um. Unter Leistungs- und Zeitdruck, durch Angst und viele andere Einflussfaktoren geht uns diese Fähigkeit leider oft verloren. Das Verfahren der Mediation geht davon aus, dass die Konfliktparteien selbst die bes-

ten Experten für die Lösung ihrer Probleme sind, und allein der Konflikt ihnen den Zugang zu ihren Stärken und Kompetenzen für eine Klärung des Konfliktes blockiert.

Der Mediator als allparteilicher Dritter stellt den Konfliktparteien für die Dauer der Lösungssuche einen definierten Ablauf und eine sichere Struktur zur Verfügung, die die Kommunikation zwischen den Parteien steuert und stabilisiert, so dass die Parteien selbstständig wieder eine für sie optimale Regelung für ihr Thema erarbeiten können. Dabei geht es im Mediationsverfahren ganz und gar nicht um Harmonie, sondern um die Definition des gewünschten zukünftigen Zustandes und der Klärung des Weges dorthin.

ITM: Aber der gewünschte zukünftige Zustand wurde doch im Vertrag schon geklärt?

Kastenholz: Unterschiedliche Sichten auf einen Sachverhalt sind häufig. Auch Gesprächsprotokolle, „Absprachen“ oder Pflichtenhefte helfen hier nur wenig. Selbst mit modernsten Projektmanagementtools wird es nicht gelingen, eine einheitliche Sicht auf ein Thema zu erzwingen, bei dem die gleiche Sicht nicht vorhanden ist. Wir wissen wohl alle, wie viel Zeit man mit diesen unproduktiven und wenig zielführenden Diskussionen im IT-Umfeld verbringen kann.

IT-Projekte besitzen ein großes Reservoir für unterschiedliche Sichten auf ein und denselben Sachverhalt. Denken wir nur an die hohe Komplexität der Projekte oder die enorme Abhängigkeit von



Daten und Informationen. Auch der Ressourcen-, Zeit- und Budgetdruck auf der Seite des Kunden und des Dienstleisters. Zudem gilt es, die hohe Dichte von Experten und das entsprechende individuelle Expertenverhalten zu berücksichtigen. Und dennoch ist gerade im IT-Umfeld eine langfristige Zusammenarbeit mit einem extremen Abhängigkeitsgrad zwingend notwendig.

ITM: Was unternimmt man, wenn es unterschiedliche Sichtweisen auf ein- und dasselbe Thema gibt?

Kastenholz: Unterschiedliche Sichtweisen sind nur solange negativ, wie versucht wird, diese mit viel Aufwand zu ignorieren oder zu bekämpfen. Als erstes gilt es, den Konflikt als solchen zu akzeptieren und offen anzusprechen. Dies klingt für viele zu simpel und gleichzeitig absolut unmöglich. Denn nicht selten können die Konfliktparteien diese Forderungen nicht mehr leisten, da sie zu sehr in ihrer eigenen Sicht auf das Geschehene gefangen sind. Mein Rat ist, dass zu tun, was sie immer tun, wenn sie eine Aufgabe mit den eigenen Ressourcen nicht bewältigen können. Suchen sie sich einen Experten, der sie dabei unterstützt, den Blickwinkel weg von der unproduktiven Diskussion der Vergangenheit und der gegenseitigen Schuldzuweisung, hin zu dem gewünschten zukünftigen Zustand zu richten. Auch wenn dies für viele schwer nachvollziehbar scheint: Dieser Prozess fördert einerseits die erneute Vertrauensbildung und bringt andererseits häufig weitere Verbesserungen zu Tage.

ITM: Welche weiteren Vorteile sprechen für ein Mediationsverfahren?

Kastenholz: Denken sie nur an die Zeit-, Kosten- und Ressourcenersparnis, wenn die Mitarbeiter sich wieder um ihre wesentlichen Aufgaben kümmern könnten. Dann werden die destruktiven Verhaltensmuster verlassen und eine nach vorne gerichtete positive Zielplanung möglich. Da das Verfahren im Gegensatz zu anderen Streitverfahren absolut vertraulich ist, gelangen keine Informationen nach außen.

Darüber hinaus werden während des Verfahrens strukturelle Schwächen in der Organisation oder Probleme in weiteren Projekten bzw. Teams aufgedeckt und können frühzeitig aufgelöst werden. Die Qualität der Kommunikation zwischen Kunde und Dienstleister wird durch die Mediation für die Zukunft deutlich gesteigert und die Geschäftsbeziehung wird durch die gemeinsame Konfliktlösung belastbarer. Nicht zuletzt steigt durch das nun wieder unbelastete Arbeitsumfeld die Mitarbeiterzufriedenheit.

ITM: Wann stößt die Mediation an ihre Grenzen?

Kastenholz: Wenn die Konfliktparteien nicht wirklich an einer zukunftsorientierten gemeinsamen Lösung interessiert sind. Auffällig ist, dass dies anfänglich oft gerne beide Partner zunächst der anderen Partei unterstellen. Dies liegt daran, dass der Schritt, in einen offenen Austausch einzusteigen, für viele bedeutet, vom gewohnten Streitverhalten abzuweichen und Neuland zu betreten. Aber dieser Schritt lohnt sich in vielerlei Hinsicht. Dies er-

kennt man an der stetig zunehmenden Anzahl von Mediationen im geschäftlichen Umfeld. In vielen Konzernen (z.B. SAP) ist das Mediationsverfahren bereits heute ein fester Bestandteil.

ITM: Wie lange kann eine Mediation dauern und mit welchen Kosten muss man rechnen?

Kastenholz: Die Dauer und somit die Kosten hängen von verschiedenen Parametern ab. Inwieweit ist der Konflikt bereits eskaliert? Wie viel Parteien sind beteiligt? Gibt es bereits abhängige Konflikte? Wie genau kennen die Beteiligten ihre Interessen und wie offen gehen sie damit um? Wie viele Unterthemen gibt es? Mein persönlicher Lieblingsgedanke zu diesen Fragen stammt von dem österreichischen Mediator Ed Watzke: „Fragen Sie mich nicht warum – wir Menschen sind erstaunlicherweise sehr rasch bereit, in den Krieg sehr viel zu investieren an Geld, Zeit, Energie, ... aber zumeist gehen wir erst mal davon aus, der Friede darf gar nichts kosten.“

Im Vergleich zu einem Gerichtsverfahren oder dem Ausharren in der aktuellen Situation werden die Kosten aber deutlich geringer ausfallen. Wer sich weitergehend informieren möchte, dem kann ich das Arbeitsbuch zum Thema Konfliktkosten, das im März 2012 von der Unternehmerschaft Düsseldorf in Zusammenarbeit mit KPMG und dem BMWA herausgegeben wird, nahe legen. In diesem Buch werden die Ergebnisse unserer einjährigen Projektarbeit, in der wir aktuelle Konfliktfälle vom Global Player bis zum Fünf-Mann-Büro analysiert und deren Konfliktkosten errechnen haben, dokumentiert. ➔

Gesa Müller

ANZEIGE

Papier kann so schön sein – wenn clever archiviert.

Dokumenten-Management

Docuware
From Documents to Value