

Mediation in der IT

Dr. Christa D. Schäfer
Barcelona
16.05.2015



Dr. Christa D. Schäfer

■ **Ausbildungen:**

Pädagogik

Coach (dvct)

Mediation und Mediationsausbilderin (BM)

Moderation

Sozialmanagement

Supervision

Systemische Beratung

Training und Train the Trainer (dvct)

- Als Autorin und Vortragende deutschlandweit bekannt und tätig.
Als Mediatorin und Ausbilderin vom Bundesverband Mediation lizenziert.
Als Coach und Trainerin im Deutschen Verband für Coaching und Training anerkannt.
- Gerne verwandle ich Ihre bestehenden Konflikte in eine win-win-Lösung;
in Firmen, Organisationen und der IT, zur Unternehmensnachfolge,
sowie in Familie, Partnerschaft und Pädagogik

Kurzer Überblick über den Vortrag

- **Konflikte**
- Entstehung von Konflikten
- Eskalation von Konflikten
- Konflikte in der IT
- **Mediation**
- Prinzipien in der Mediation
- Ablauf von Mediation
- Mediation in der IT
- **und noch einiges mehr ...**

Was ist ein Konflikt?

Ein Konflikt ist eine Situation, in der sich zwei scheinbar unvereinbare Standpunkte, Interessen oder Handlungswünsche gegenüberstehen. Dazu kommt dann noch eine Portion Gefühl.

Konflikt
= **Sachverhalt**
+ **Emotion**



... etwas genauer:

„Ein sozialer Konflikt

ist eine Interaktion
zwischen Aktoren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.),

wobei wenigstens ein Akteur
Unvereinbarkeiten im Denken/ Vorstellen/ Wahrnehmen
und/ oder Fühlen und/ oder Wollen
mit dem anderen Akteur (den anderen Aktoren) in der Art erlebt,

dass im Realisieren eine Beeinträchtigung
durch einen anderen Akteur (die anderen Aktoren) erfolge.“

*Friedrich Glasl: Konfliktmanagement.
Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater.*

Mögliche Entstehung eines Konfliktes

4 Ohren und 4 Schnäbel in einer Botschaft



Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden, Band 1

Eskalation von Konflikten

durch bewertende Sätze, Du-Sätze, Pauschalisierungen ...

■ **Bewertende Sätze**

werten den Gesprächspartner ab
fordern Konkurrenz bzw. Abgrenzung hervor
führen dazu, dass sich mein Gegenüber nicht verstanden fühlt
„Das stimmt gar nicht!“ „Denken Sie doch nicht so engstirnig!“

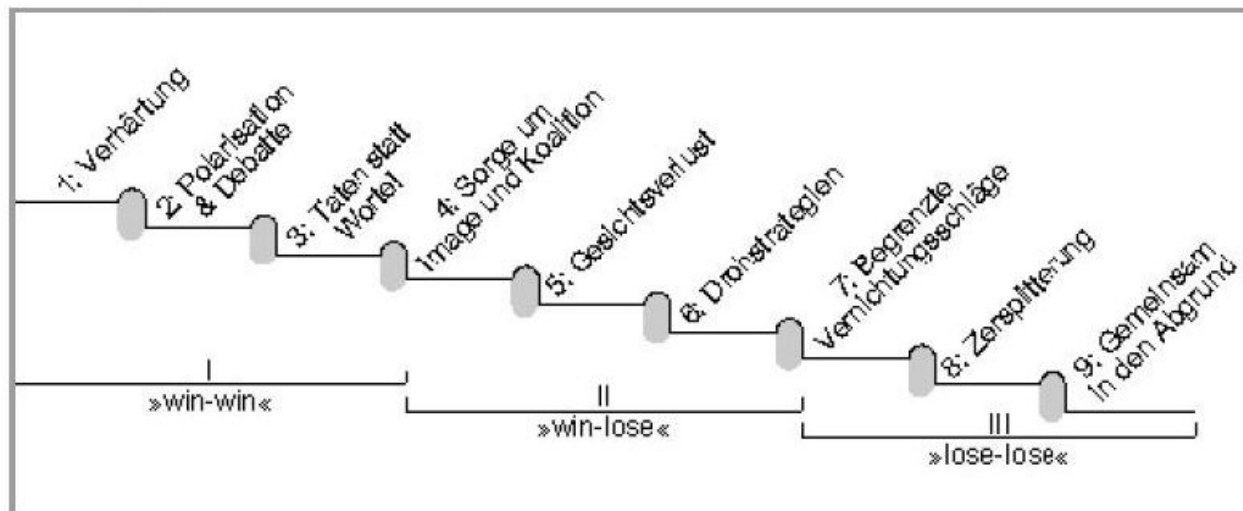
■ **Du-Botschaften**

sagen etwas über den anderen aus,
geben ihm die Schuld für etwas
schieben die Verantwortung für etwas ab
verallgemeinern eine gerade vorgekommene Situation
„Sie sind anscheinend nicht dazu in der Lage, die Fristen einzuhalten.“

■ **Pauschalisierungen**

stimmen meist nicht
lassen dem / der anderen keinen Raum zur Entwicklung
„Ich hab' es nicht ein Mal erlebt, dass hier irgendetwas vorbereitet war.“

Eskalationsstufen

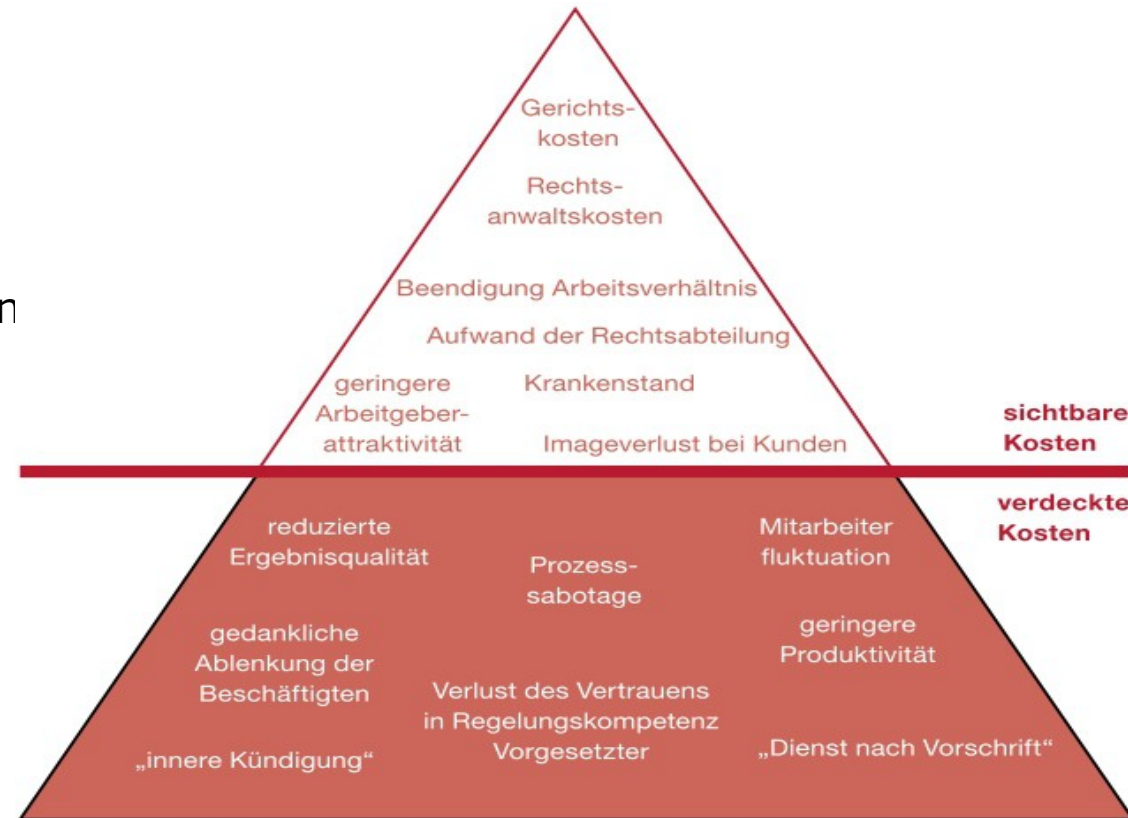


Friedrich Glas: Konfliktmanagement. S. 216

Folgen von nicht gelösten Konflikten?

Die Folgen sind sowohl sichtbar als auch verdeckt.

- Stress, Ärger, Gesundheitsschäden
- Finanzielle Kosten
- Imageschäden



Die KPMG-Konfliktkostenstudie geht davon aus, dass sich die Konfliktkosten im Unternehmen auf mindestens 20 % der Personalkosten belaufen. Das ergibt jährlich einen Milliardenbetrag.

<http://www.consulting-dr-klowait.com/dispute-wise-management/>

Warum ist es manchmal so schwierig Konflikte zu lösen?

Ich hab' keine
Zeit dafür.

Das wird schon
irgendwie.

Mit dem setz'
ich mich
nicht zusammen.

Warum muss
so was immer
mir passieren?

Ich hab' sowieso
Recht, das wird
die schon merken.

Mir krampft's jetzt
schon im Bauch,
wenn ich daran
denke.

Der Konflikt als Eisberg (oder als Vulkan)



Konfliktthemen?

Aussagen laut IT-Planning-Studie 2013 (Interviews mit 255 Entscheidern in Großunternehmen aus der DACH-Region u.a.)

- 16,9 % aller IT-Vorhaben werden nicht wie geplant zu Ende geführt
- 46,8 % aller Projekte verzögern sich
- 32,2% aller Projekte werden komplett abgebrochen
- Mehr als 70 % aller an der Umfrage Beteiligten gaben an, dass mindestens eines der initiierten IT-Projekte gescheitert ist, weil an anderer Stelle Entscheidungen getroffen wurden, die während der Planung nicht bekannt waren.
- 50 % aller Befragten haben dies bereits ein Mal erlebt
- 20 % haben dies bereits mehrmals erlebt
- IT-Projekte scheitern meist deswegen, weil eine ganzheitliche Sicht auf die Thematik fehlt und Entscheidungen isoliert und teilweise gegenläufig getroffen werden, ohne deren Auswirkungen auf andere Bereiche des Projekts ausreichend zu beachten.

Konfliktthemen?

Outsourcing von IT in der Wirtschaft und Wechsel des Outsourcing-Partners

- Probleme beim Re-Insourcing oder beim Second Generation Outsourcing

- Alle Beteiligten haben ein großes Interesse daran, in der Öffentlichkeit als fairer und professioneller Vertragspartner wahrgenommen zu werden.
- Beim Anbieterwechsel möchte der neue Anbieter seine Kompetenz beweisen, auch komplexe Projekte in Zukunft übernehmen, und wenn schon nicht besser, so doch zumindest nicht schlechter als der alte Anbieter sein.
- Der frühere Anbieter möchte in keinem Fall als schlechter Verlierer dastehen.
- Die professionelle und schnelle Durchführung der Transition ist das gemeinsame Interesse aller Beteiligten.
- Typische Fragestellung: Gelingende Projektübertragung!
Inwieweit können MA zum neuen Anbieter wechseln? Ihre bisherige Position behalten? Ihren Job verlieren? Betriebsräte u.a. können einbezogen werden.

Zur Haltung im Konflikt

Ein „positiver“ Konfliktbegriff

Konflikte

- sind normal
- sind bunt und vielfältig
- sind Teil von Projekten und Arbeitskontexten
- zeigen Unterschiedlichkeiten auf
- sind eine Chance zur Verbesserung von Beziehungen und Arbeitskontexten

- **Jede(r) erlebt Konflikte auf ihre / seine Art und Weise.**

Umgang mit Gefühlen



Definition von Mediation

Mediation ist ein strukturiertes freiwilliges außergerichtliches Verfahren zur konstruktiven Beilegung eines Konflikts.

Die MediatorInnen begleiten die Konfliktparteien auf dem Weg zu einer win-win-Lösung. Sie sind allparteilich und für den Prozess verantwortlich.

Die Medianden sind für den Inhalt verantwortlich und begeben sich auf den Weg zu einer Lösung, die ihren Bedürfnissen und Interessen entspricht.

Die Geschichte mit der Orange !



Geschichte der Mediation

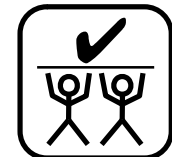
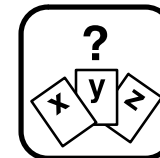
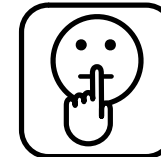
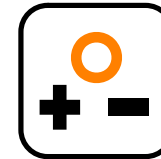
Die Mediation ist ein neues Verfahren mit langer Tradition. Die Wurzeln reichen auf Jahrhunderte alte Traditionen verschiedener Kulturen zurück und liegen in China und Japan, im antiken Griechenland, in Afrika, Jordanien, Melanesien, Lateinamerika, Spanien und in der Bibel. Einwanderer brachten das Wissen um diesen Ansatz der Vermittlung in die USA.

In den USA wurden in den 70er Jahren Neighbourhood Justice Centers gegründet, die kostenfreie oder kostengünstige Mediationsangebote bereit hielten.

In Deutschland wird Mediation seit Ende der 1980er Jahre entwickelt und genutzt. PädagogInnen und JuristInnen lernten die Mediation in den USA kennen und brachten sie nach Deutschland. Anfangs hauptsächlich im Trennungs- und Scheidungsbereich sowie im Schulwesen Berlins, gehört die Mediation heutzutage in vielen weiteren Bereichen zum Standard. Am 26.07.2012 trat das Mediationsgesetz in Deutschland in Kraft. Derzeit (2015) wird an der zugehörigen Rechtsverordnung gearbeitet.

Prinzipien der Mediation?

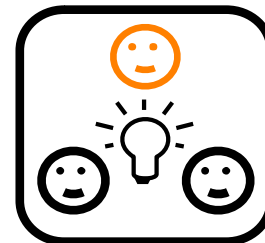
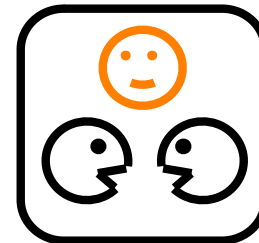
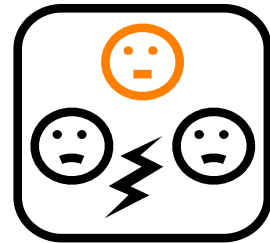
Freiwilligkeit der Teilnahme
Allparteilichkeit des Mediators
Verschwiegenheit Aller
Respekt und Wertschätzung
Ergebnisoffenheit
Suche nach einer win win Lösung



Icons von Udo Pracht: Symbolbibliothek online

Wie funktioniert Mediation?

1. Informationen,
Sichere Rahmen
2. Konfliktdarstellung
3. Konflikterhellung
(Herausfiltern von Gefühlen,
Bedürfnissen, Interessen)
4. Lösungssuche /
Vereinbarung



Icons von Udo Pracht: Symbolbibliothek online

Mediationsbereiche

Mediation findet in immer mehr Bereichen statt

Familienkonflikte o Nachbarschaftskonflikte o Konflikte im Gemeinwesen
o Trennung- und Scheidung o Mietstreitigkeiten o Elder-Mediation o
Konflikte am Arbeitsplatz o Streit zwischen zwei KollegInnen o Team-
Konflikte o Mediation beim Planen und Bauen o Konflikte zwischen
Auftragnehmer und Auftraggeber o Mediation in Erziehung und Bildung o
Schulmediation o Konfliktlotsen o Streitschlichter o Wirtschaftsmediation
o Mediation in Organisationen o Unternehmensnachfolge o Interne
Mediation o Externe Mediation o Streit im Insolvenzverfahren o Mediation
in der IT o Mediation in der Pflege o Mediation im Gesundheitswesen o
Politische Mediation o Konflikte zwischen staatlichen Stellen und
Bürgerinitiativen o Umweltkonflikte o Internationale Konflikte o
Friedensverhandlungen o Täter-Opfer-Ausgleich o Mediation in der JVA o

...

Implementierung von Mediation bei SAP

- **2009 Studie im Unternehmen**
Welche Kosten entstehen dem Unternehmen, weil Konflikt nicht oder nicht adäquat gelöst werden?
- Seitdem Entwicklung eines frühzeitigen und strukturiert ansetzenden **Konfliktmanagementsystems**.
- Erstellung eines **Konfliktmanagement-Handbuchs** mit der Vorstellung konsensueller Streitlösungsmethoden (Definition Konflikt, Deeskalation von Konflikten durch Ich-Botschaften statt Pauschalisierung, Konflikthanlaufstelle, ...)
- **Mediationsangebot** durch Co-Mediation von externem plus internem Mediator für innerbetriebliche Konfliktfälle
- Projektgründung durch drei Personen: Ombudsmann, MA aus HR, Betriebsratsmitglied / 2011: ca. 30 MediatorInnen im Mediationspool / 150 KonfliktnavigatorInnen / MediatorInnen dürfen keine Berührungspunkte zu den MediandInnen in einer Mediation haben

Lit. s. Anhang

Ausprägungen von Mediation

Mediation ist nicht gleich Mediation

Gewaltfreie Kommunikation

Transformative Mediation
Konflikte bearbeiten,
um Personen
in ihrem Konfliktverhalten zu stärken

Interne Mediation

Lösungsorientierte Mediation

Harvard-Konzept

Externe Mediation



5 Alarmsignale bei IT-Projekten

Manche Projekte werden gekippt, weil es Probleme gab, andere weil sie zu lange dauern, zu viel Budget verbraucht haben, dem Unternehmen zu wenig Nutzwert abwarfen, ...

- 1) Das Management fährt keine einheitliche Linie.
- 2) Das Projekt passt nicht zur Unternehmensstrategie.
- 3) Dem Projektteam fehlt ein klar definiertes Ziel.
- 4) Die Projektmitarbeiter hören sich nicht gegenseitig zu.
- 5) Miese Stimmung im Team.

Diese Probleme regulieren sich nicht von selbst !!

**Die Informatik-Inhalte sind wichtig,
aber Projekte scheitern auch am Zwischenmenschlichen !!**

CIO Magazin unter <http://www.cio.de/a/5-alarmsignale-bei-it-projekten,884202>

Getting to Yes = Das Harvard Konzept

Vier wesentliche Prinzipien prägen das sach- und menschengerechte Verhandeln und führen zu einer offenen und ehrlichen Verhandlung.

- 1) Konzentrieren Sie sich auf die Interessen der Konfliktparteien, nicht auf die Positionen.
- 2) Stellen Sie Interessen und nicht Positionen in den Mittelpunkt.
- 3) Entwickeln Sie Auswahlmöglichkeiten (Entscheidungsoptionen).
- 4) Bauen Sie das Ergebnis auf objektive Entscheidungsprinzipien auf, bei deren Einhaltung das Ziel eine Übereinkunft ist, die folgenden Anforderungen genügt:
 - o gemeinsame gute Beziehung der Parteien bleibt erhalten
 - o beide Seiten nehmen mit was sie brauchen, falls nicht möglich fair „teilen“
 - o zeiteffizient verhandeln

Weich zu den Menschen und hart in der Sache.

Literaturhinweise

- Europa-Universität Viadrina: Konfliktmanagement als Instrument wertorientierter Unternehmensführung. Online erhältlich.
- Fisher, Roger; Ury, William; Patton, Bruce: Das Harvard Konzept. Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln. Frankfurt: campus 2000
- Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben 2011
- Klappenbach, Doris: Mediative Kommunikation. Paderborn: Junfermann 2006
- Köstler, Anja: Mediation. München: Ernst Reinhardt 2010.
- Ihde, Katja: Mediation. Freiburg: Haufe 2012
- zu SAP:
https://www.zweisicht.de/fileadmin/downloads/artikel/sdm_42_interview-juergen-briem.pdf
http://www.km-kongress.de/konfliktmanagement//Module/Media/2009_forum2_protokoll%5B1%5D_95.pdf
- Schäfer, Christa: Kommunikations- und Konfliktmanagement für Eltern. Baltmannsweiler: Schneider 2007.
- Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 1-4. Hamburg: Rowohlt 1997

Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit

sagt
Christa Schäfer

