

Einsatz und Nutzen von Mediation für IT-Dienstleistungen nach ITILv3



Eingereicht beim Institut für Rechtswissenschaft und Rechtspraxis
der Universität St. Gallen
in St. Gallen

von Andreas Schneider

Zwiedenstrasse 2 - 4435 Niederdorf (Basel-Land)

andreas.schneider@mfa-informatik.ch

Betreuer der Arbeit
Dr. Otmar Schneider, Thomas Flucher

Niederdorf, März 2013

Inhaltsverzeichnis

1	Einsatz und Nutzen von Mediation für IT-Dienstleistungen nach ITILv3	5
1.1	Abstract	5
1.2	Einführung	6
1.2.1	<i>Motivation zur Facharbeit</i>	<i>6</i>
1.2.2	<i>Zielpublikum</i>	<i>6</i>
1.2.3	<i>Vorgehen und Hypothesen der Facharbeit</i>	<i>6</i>
1.2.4	<i>Aufbau und Vorgehen der Arbeit</i>	<i>7</i>
1.3	Begriffserläuterungen	7
1.3.1	<i>Information Technology Infrastructure Library</i>	<i>7</i>
1.3.2	<i>IT-Dienstleistung</i>	<i>8</i>
1.3.3	<i>Mediationsdienstleistung / Mediationsangebot</i>	<i>9</i>
1.3.4	<i>Mediation</i>	<i>9</i>
2	Konflikte und deren Chancen in der IT-Dienstleistung	11
2.1	Einleitung	11
2.2	IT-Dienstleistungen	11
2.2.1	<i>Die Abhängigkeit von IT-Dienstleistungen</i>	<i>11</i>
2.2.2	<i>Akteure</i>	<i>12</i>
2.2.3	<i>Kunde/Anbieter Beziehung</i>	<i>12</i>
2.3	Konfliktdefinition und Entstehung	14
2.3.1	<i>Definition vom sozialen Konflikt</i>	<i>14</i>
2.3.2	<i>Entstehung vom sozialen Konflikt</i>	<i>14</i>
2.4	Akteure und Konfliktsystem in den ITILv3 Lebenszyklen	18
2.4.1	<i>Akteure der ITILv3 Lebenszyklen</i>	<i>18</i>
2.4.2	<i>Konfliktsystem im ITILv3 Kontext</i>	<i>20</i>
2.4.3	<i>Erkennung vom Konflikt</i>	<i>21</i>

2.4.4	<i>Eskalation vom Konflikt</i>	23
2.5	Hindernisse gegen ein Mediationsangebot	24
2.6	Chancen eines Mediationsangebotes	25
2.6.1	<i>Unterschiedliche Mediationsangebote</i>	25
2.6.2	<i>Nutzen und Wert der Mediationsangebote</i>	26
2.6.3	<i>Beispielanwendungen des Mediationsangebotes</i>	29
2.6.4	<i>Mediation innerhalb und zwischen Organisationen</i>	30
2.6.5	<i>Integration des Mediationsangebotes in eine internationale IT-Dienstleistung</i> ..	32
2.7	Chancen von mediativen Fähigkeiten und Ressourcen	33
2.7.1	<i>Mediative Fähigkeiten und Ressourcen</i>	33
2.7.2	<i>Mediatives Handeln</i>	34
3	Einführung und Anwendung der Mediation in ITILv3	35
3.1	Abstract	35
3.2	Entwicklung eines Mediationsangebotes im ITILv3 Lebenszyklus	35
3.2.1	<i>Grundsätzliches Vorgehen</i>	35
3.2.2	<i>Ideenfindung für ein Mediationsangebot</i>	36
3.2.3	<i>Anforderungsanalyse des Mediationsangebotes</i>	36
3.2.4	<i>Konzeption des Mediationsangebotes</i>	37
3.2.4.1	Produktmodell des Mediationsangebotes.....	37
3.2.4.2	Einbettung des Mediationsangebotes	38
3.2.4.3	Prozessmodell des Mediationsangebotes	39
3.2.4.4	Ressourcenkonzept für das Mediationsangebot	41
3.2.5	<i>Test des Mediationsangebotes</i>	42
3.2.6	<i>Einführung des Mediationsangebotes</i>	43
3.3	Durchführung der Mediation	43
3.3.1	<i>Prozess in der Übersicht</i>	43
3.3.2	<i>Abruf der Mediation</i>	44
3.3.3	<i>Initiierung und Durchführung der Mediation</i>	44

3.3.4	<i>Abschluss / Abbruch der Mediation</i>	45
3.4	Qualitätssicherung für die Mediation.....	45
3.4.1	<i>Post Mediation</i>	45
3.4.2	<i>Supervision des Mediationsangebotes</i>	45
3.4.3	<i>CSI für das Mediationsangebot</i>	46
3.5	Weiterentwicklung vom Mediationsangebot	48
3.6	Beenden vom Mediationsangebot.....	48
4	Schlusswort	50
	Abkürzungsverzeichnis	51
	Bilderverzeichnis	52
	Tabellenverzeichnis	53
	Literaturverzeichnis	54

1 Einsatz und Nutzen von Mediation für IT-Dienstleistungen nach ITILv3

1.1 Abstract

Nach Meinung und Erfahrung vom Autor ist ein institutionalisiertes Mediationsangebot noch keine unbedingte Notwendigkeit um eine IT-Dienstleistung erfolgreich zu erbringen und zu betreiben.

Ein institutionalisiertes Mediationsangebot kann jedoch helfen soziale Konflikte innerhalb und zwischen dem Kunden und dem Anbieter einer IT-Dienstleistung frühzeitig zu erkennen und konstruktiv und wertschätzen zu lösen (Glasl, 2010 S. 10-11).

Die Fähigkeit Konflikte wahrzunehmen und durch eine Mediation ressourcen- und zukunftsorientiert zu lösen reduziert nicht nur deren direkte und indirekte Kosten (KPMG, 2009). Über die Zeit wird die Konfliktfähigkeit der Teilnehmer und die Konfliktfestigkeit der Organisationen erhöht (Glasl, 2008, S. 9-10). Konflikte können konstruktiv und ohne Gesichtsverlust ausgetragen werden, Gegensätze führen zu Begegnungen und nicht zu Ausschlüssen (Glasl, 2010, S. 12). Vertrauen in die Partnerschaft kann aufgebaut werden und damit entstehen aktive Vollreferenzen für neue Geschäftsbeziehungen.

Auf der Seite des Anbieters kann der Konsum eines Mediationsangebotes die Fähigkeit erhöhen, schneller und flexibler auf veränderte Marktbedingungen und Herausforderungen zu reagieren. Wertvolle Ressourcen müssen nicht mit unproduktiven Eskalationen und Tätigkeiten, wie z. B. der rückwärtsgewandten Suche nach ‚dem Schuldigen‘, gebunden werden. Sie stehen für die Entwicklung von Lösungen, Produkten und Dienstleistungen zur Verfügung.

Auf der Seite des Kunden kann der Konsum eines Mediationsangebotes die Fähigkeit erhöhen eine IT-Dienstleistung effektiv und effizient zu integrieren und über dessen Lebenszyklus optimal zu nutzen. So können Konflikte und Widerstände die z. B. durch Ängste über bevorstehende Veränderungen entstehen thematisiert und gelöst werden.

Diese Facharbeit zeigt auf wie soziale Konflikte zwischen dem Kunden und dem Anbieter von IT-Dienstleistung entstehen können, identifiziert Akteure und zeigt beispielhaft auf, wie ein Mediationsangebot als IT-Dienstleistung eingerichtet und betrieben werden kann.

1.2 Einführung

1.2.1 Motivation zur Facharbeit

Die Erkenntnisse und Erfahrungen aus der Mediationsausbildung an der HSG haben den Autor bewogen diese Facharbeit zu erstellen.

Der Respekt und die Würde, welche die Mediation den Menschen entgegenbringt, entsprechen der Haltung und den Werten des Autors. Er ist der Meinung, dass Mediation einen festen Platz in der IT-Dienstleistung haben sollte, dass es aber zurzeit nur sehr wenig Ansätze gibt, diese in der IT-Dienstleistung zu etablieren.

Der Autor möchte mit dieser Facharbeit interessierten Personen die Chancen und Möglichkeiten der Mediation in der IT-Dienstleistung aufzeigen und damit anregen ein Mediationsangebot zu entwickeln.

1.2.2 Zielpublikum

Diese Facharbeit richtet sich an IT-Dienstleistungsteilnehmer und an Mediatoren, die ein Interesse haben, Mediation als Konfliktlösungsoption im Feld der IT-Dienstleistung zu evaluieren und gegebenenfalls einzuführen und zu nutzen.

1.2.3 Vorgehen und Hypothesen der Facharbeit

Diese Facharbeit hat zum Ziel, in einem deduktiven Ansatz, den folgenden zwei Hypothesen nachzugehen:

- Die *erste Hypothese* dieser Facharbeit ist, dass bei sozialen Konflikten innerhalb und zwischen Kunden und Anbietern von IT-Dienstleistungen sich nachhaltige Vorteile durch ein Mediationsangebot ergeben, wie z. B. eine Reduktion vom Aufwand der Kosten oder den Erhalt der Geschäftsbeziehung.
- Die *zweite Hypothese* dieser Arbeit ist, dass mediative Ressourcen und Fähigkeiten der IT Systemteilnehmer sich positiv auf die soziale und kommunikative Interaktion innerhalb und zwischen dem Kunden und Anbieter auswirken und dass dadurch Konflikte frühzeitig erkannt und deren Eskalation vermindert werden können.

Diese Facharbeit bezieht sich also auf soziale Konflikte in der Arbeitswelt (siehe Kapitel 2.3.1) und nicht auf intrapersonelle Konflikte (innere Konflikte einer Person) oder technische Probleme.

1.2.4 Aufbau und Vorgehen der Arbeit

Die Arbeit besteht aus den folgenden Teilen:

- *Kapitel 1, Einführung in die Facharbeit.* Ziel dieses Kapitels ist es die zugrunde liegende Hypothesen vorzustellen, den Aufbau und das Vorgehen der Arbeit zu erläutern sowie Begriffe für diese Arbeit zu definieren
- *Kapitel 2, Erarbeitung von Grundlagen für die praktische Umsetzung.* Ziel dieses Kapitels ist es anhand von Beobachtungen, Literatur und Ableitungen theoretische Überlegungen, Grundlagen und Begründungen für eine praktische Umsetzung eines Mediationsangebotes zu erarbeiten
- *Kapitel 3, Umsetzungsvorschlag.* Ziel dieses Kapitels ist es anhand der theoretischen Grundlagen ein praktisches Umsetzungsbeispiel für ein Mediationsangebot in ITILv3 zu erarbeiten
- *Kapitel 4, Schlusswort*

Die Grundlagen für die praktische Umsetzung sind im wesentlichen aus Beobachtungen und Erfahrungen vom Autor abgeleitet (induktives Vorgehen). Soweit als möglich wurden diese Beobachtungen und Erfahrungen durch Verweise auf vorhandene Studien belegt.

Der enge Rahmen einer Facharbeit erlaubt es dem Autor nicht allen Aspekten in der gewünschten Tiefe und Vollständigkeit nachzugehen und zu belegen (z. B. mit eigenen Umfragen). Die Facharbeit ist als Anregung und ggf. Grundlage für weitere Arbeiten zu verstehen.

1.3 Begriffserläuterungen

1.3.1 Information Technology Infrastructure Library

Die ‚Information Technology Infrastructure Library‘ (ITIL) wurde 1988 von der Regierungsbehörde ‚Central Computing and Telecommunications Agency‘ (CCTA) unter dem Namen ‚Government Information Technology Management Method‘ (GITMM) publiziert mit dem Ziel die Qualität der von der Britischen Regierung eingekauften IT-Dienstleistungen zu verbessern. Die Bezeichnung GITMM wurde 1989 zusammen mit der Ausgabe der ersten vierzig Bücher in ITIL umbenannt.

ITILv3 wurde im Jahr 2011 durch das nun in ‚Cabinet Office‘ umbenannte CCTA in der Version 3 letztmals aktualisiert und gilt heute zu den international verbreiteten und angewendeten Rahmenwerken für das ‚IT Service Management‘ (ITSM).

Das ITILv3 Rahmenwerk besteht in der Version 3 aus den fünf Service Lebenszyklen ‚Service Strategy‘ (Cabinet Office, 2007), ‚Service Design‘ (Cabinet Office, 2007), ‚Service Transition‘ (Cabinet Office, 2007), ‚Service Operations‘ (Cabinet Office, 2007) und ‚Continual Service Improvement‘ (Cabinet Office, 2007) die insgesamt 26 IT Managementprozesse beschreiben. Das Rahmenwerk deckt die strategische Planung, das Design, die Überführung eines Services sowie dessen Betrieb und kontinuierliche Verbesserung ab. ITIL versteht sich als ‚Best Practices¹‘ und nicht als Standard wie z. B. COBIT oder ISO/IEC 20000.

Die Empfehlungen aus dem ITIL Rahmenwerk werden im Allgemeinen den jeweiligen Anforderungen der IT Organisation, der IT-Dienstleistung und dem Geschäft angepasst und schrittweise eingeführt. In der Regel wird nur ein kleiner Teil der verfügbaren ITIL Prozesse umgesetzt.

1.3.2 IT-Dienstleistung

Für diese Facharbeit bezeichnet die IT-Dienstleistung eine Dienstleistung aus der Informationstechnologie die auf die Bereitstellung und den Einsatz von Informationstechnologien beruht.

Eine IT-Dienstleistung wird von einem Anbieter erbracht und von einem oder mehreren Kunden konsumiert. Die IT-Dienstleistung unterstützt einen oder mehrere Geschäftsprozesse des Kunden, der falls er wiederum als IT-Dienstleistungsanbieter auftritt, diese in einer veredelten Form wiederum als IT-Dienstleistung anbietet. Dabei spielt es keine Rolle ob sich der Anbieter und der Kunde in der gleichen oder in unterschiedlichen Organisationen befinden und wo die IT-Dienstleistung erbracht und konsumiert wird.

Eine IT-Dienstleistung hat einen Lebenszyklus. Sie muss entwickelt, geplant, gebaut, bezahlt, angeboten, eingeführt, betrieben, verrechnet, unterstützt und wieder abgebaut werden. Eine IT-Dienstleistung wird über seinen Lebenszyklus von verschiedenen Akteuren getragen, die jeweils unterschiedliche Bedürfnisse und Interessen an die IT-Dienstleistung stellen.

¹ Der Begriff best practice, auch Erfolgsmethode genannt, stammt aus der angloamerikanischen Betriebswirtschaftslehre und bezeichnet bewährte, optimale bzw. vorbildliche Methoden, Praktiken oder Vorgehensweisen im Unternehmen. (Wikipedia, 2013)

1.3.3 Mediationsdienstleistung / Mediationsangebot

Für diese Facharbeit bezeichnet die Mediationsdienstleistung oder Mediationsangebot einen Artikel, der aus einem Leistungskatalog wie ein Produkt abgerufen werden kann.

Die Mediationsdienstleistung wird wie eine IT-Dienstleistung erbracht (siehe Kapitel **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**) und orientiert sich ebenfalls an den ITILv3 Lebenszyklen und Prozessen.

1.3.4 Mediation

Die Mediation ist ein freiwilliges, aussergerichtliches Konfliktbearbeitungsverfahren bei dem die Konfliktparteien, die sogenannten Medianten, unter der Leitung eines Mediators eine eigenverantwortliche und zukunftsorientierte Lösung suchen. Der Mediator dient als allparteilicher und bevorzugt neutraler Vermittler, der die Medianten mit einem strukturierten Verfahren (z. B. mit der ‚6 Phasen Mediation²‘) sowie diversen Mediationstechniken (z. B. Loopen³, zirkuläre Fragen⁴, ...) in der Lösungsfindung unterstützt. Der Mediator hat keine Entscheidungsbefugnisse und macht auch keine Vorschläge hinsichtlich der Lösung vom Konflikt. Seine Aufgabe ist es sicherzustellen, dass die Interessen und Bedürfnisse, die hinter dem Konflikt stehen, von den Medianten ausformuliert, verstanden und als Grundlage für tragfähige Lösungen dienen.

Die Mediation ist weder eine Behandlungs- noch eine Therapieform. Sie ist für die Medianten und für den Mediator gleichermaßen anspruchsvoll, da dem Konflikt auf den Grund gegangen wird und auch Emotionen einen wichtigen Raum einnehmen.

Bei der ‚6 Phasen Mediation‘ führt der Mediator die Medianten sequenziell durch fest definierte Phasen. Ergänzend stehen aber weitere Formen der Mediation zur Auswahl wie z. B. Mini-Mediation⁵, Pre-Mediation⁶, Co-Mediation⁷, Shuttle-Mediation⁸ (Liste nicht abschliessend) die vom Mediator, je nach Situation und Fall, empfohlen und angewendet werden könnten. Mit einer Post-Mediation⁹ kann der Mediator die Medianten bei der

² Strukturiertes Mediationsverfahren das in 6 Phasen abläuft (Vorbereitung und Einführung, Informations- und Themensammlung, Bedürfnisse und Interessenklärung, Kreative Optionssuche, Bewertung und Aushandlung, Vereinbarung und Abschluss)

³ Eine Technik aktiven Zuhörens, das Gehörte wird vom Mediator Paraphrasiert, wiedergegeben und muss vom Medianten als korrekt bestätigt werden

⁴ ‚Um die Ecke Fragen‘ wie z. B. was würde x sagen wenn ich sie fragen würde ob y sich noch lieben?

⁵ Zeitlich komprimierte Mediation

⁶ Pre-Mediation beinhaltet Vorbereitende Gespräche und Aktivitäten vor einer Mediation

⁷ Co-Mediation ist eine Mediation mit mehreren Mediatoren

⁸ Bei der Shuttle oder Pendel Mediation treffen die Medianten nicht direkt aufeinander. Der Mediator pendelt zwischen den Medianten hin und her

⁹ Post Mediation beinhaltet Aktivitäten die nach der Mediation durchgeführt werden z. B. die Kontrolle der Vereinbarungen

Umsetzung der Vereinbarung unterstützen. Eine Supervision¹⁰ unterstützt den Mediator u.a. bei der Klärung von Fragen und gewährleisten eine Qualitätssicherung.

¹⁰ Die Supervision gibt dem Mediator u.a. die Möglichkeit Fragen oder Situationen mit einer Fachperson zu Klären

2 Konflikte und deren Chancen in der IT-Dienstleistung

2.1 Einleitung

Die zunehmende Durchdringung und Abhängigkeit von IT-Dienstleistungen im geschäftlichen und privaten Alltag sind mitverantwortlich das Konflikte zwischen dem Kunden und dem Anbieter der IT-Dienstleistung schneller eintreten und eskalieren.

Die Ursachen liegen unter anderem darin, dass sich die IT von einer funktionellen in eine prozessgetriebene Dienstleistung wandelt (Oehler, 2009, S. 11). Ausfälle der IT wirken sich dadurch schnell und umfassend aus und blockieren oder behindern viele direkte und indirekte Geschäftsprozesse, die ohne die entsprechende IT Unterstützung nicht erbracht oder nicht konsumiert werden können.

Dieses Kapitel geht der Entstehung und den Chancen nach, die diese Konflikte in der Informationstechnologie bieten und bildet damit die Grundlage für die weiteren Empfehlungen zur Entwicklung eines Mediationsangebotes in ITILv3.

2.2 IT-Dienstleistungen

2.2.1 Die Abhängigkeit von IT-Dienstleistungen

Die IT spielt eine tragende Rolle in der Bereitstellung und in der Nutzung einer grossen Anzahl von Dienstleistungen, die wir täglich konsumieren wie:

- Mobile und IP Telefonie, SMS, MMS, Video Konferenzen
- E-Mail, Instant Messaging, Soziale Netzwerke, Business Portale
- Suchen, Buchen, Bestellen, Einkaufen, Bezahlen, Handeln
- Wiki's, Information, Kurse, Lernen

und vieles mehr. Die zunehmende Abhängigkeit und Selbstverständlichkeit solcher Dienste, sei es im Privat- wie im Geschäftsleben, führt dazu, dass die Anforderungen an die darunterliegende IT-Dienstleistungen hinsichtlich der Gewährleistung (im ITILv3 ‚Fit for use‘) und der Brauchbarkeit (im ITILv3 ‚Fit for purpose‘) gestiegen sind. Werden diese Anforderungen nicht erfüllt, so können schnell Konflikte zwischen den Akteuren entstehen und eskalieren.

Die komplexe Vernetzung von IT-Dienstleistungen hat zudem dazu geführt, dass die Abhängigkeiten auch zwischen den IT Dienstleistern grösser geworden sind und zwar zu einem Grad, der, nach Ansicht vom Autor, auch für Experten kaum noch überschaubar ist.

Nach Erfahrung vom Autor hat das zum heute gängigen Finger pointing (der andere ist schuld, bei mir ist alles OK) geführt und dadurch zu langwierigen, ansteckenden und eskalierenden Konflikten.

2.2.2 Akteure

Auf einer hohen Abstraktionsebene unterscheidet ITILv3 die Akteure:

- **Kunden (Customer)** die Dienstleistungen evaluieren, bestellen, integrieren, konsumieren und bezahlen. Kunden können Individuen, Gruppen oder Organisationen sein.
- **Anbieter (Provider/Service Provider)** die Dienstleistungen entwickeln, planen, finanzieren, bereitstellen, liefern und verrechnen. Üblicherweise sind Anbieter national oder international aufgestellte Organisationen.

Diese Akteure können in verschiedenen Rollen auftreten. Nach Beobachtung vom Autor werden Rollen in den meisten Organisationen jedoch unterschiedlich benannt und beschrieben. Es ist deshalb, aus der Sicht vom Autor, hilfreich für diese Facharbeit nur nach Kunde und Anbieter zu differenzieren.

2.2.3 Kunde/Anbieter Beziehung

Die Kunde/Anbieter Beziehung kann, mit einer vom Autor oft beobachteten Struktur, wie folgt dargestellt werden:

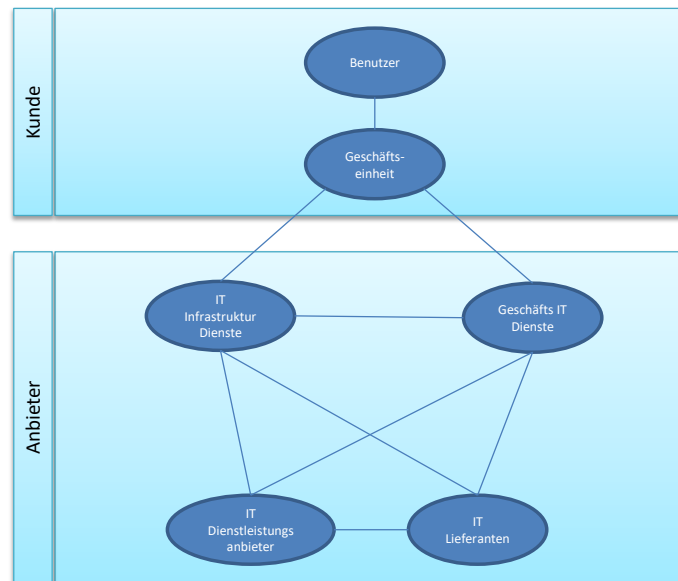


Bild 2.1: Kunde / Anbieter Akteure und Beziehung

Wobei der Benutzer als „Endverbraucher“ der Dienstleistung respektive vom Geschäftsprozess auftritt. Die Geschäftseinheit repräsentiert den Geschäftsprozess und ist damit Kunde der IT, die wiederum aus der Infrastruktur- und Geschäfts IT besteht.

Unter der Infrastruktur- und Geschäfts IT liegen wiederum IT-Dienstleistungsanbieter und IT-Lieferanten. Je nach Grösse und Aufstellung der Organisation (National/International) können weitere Einheiten dazukommen oder wegfallen.

Die Organisationsstruktur kann sich innerhalb der einzelnen Teilnehmer in der gleichen oder einer ähnlichen Struktur wiederholen:

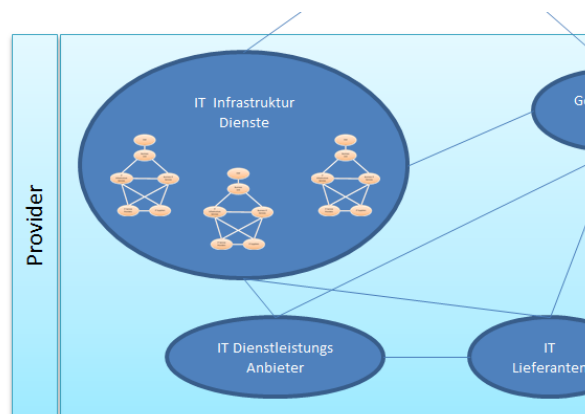


Bild 2.2: Strukturähnlichkeit Kunde / Anbieter Akteure und Beziehung

Die ‚IT Infrastruktur Dienste‘ sind wiederum ein Kunde mehrerer Anbieter, die ihrerseits IT-Dienstleistungen erbringen (z. B. LAN, WAN, WWLAN). Diese können wiederum Kunden von weiteren Anbietern sein und so weiter und so fort.

Das System kann eine selbstähnliche Struktur aufweisen. In diesem Fall kann davon ausgegangen werden, dass die jeweiligen Systeme ähnlichen Herausforderungen unterworfen sind.

2.3 Konfliktdefinition und Entstehung

2.3.1 Definition vom sozialen Konflikt

Gemäss der Definition von Glasl sind soziale Konflikte:

Ein sozialer Konflikt ist eine Interaktion (ein aufeinander bezogenes Kommunizieren oder Handeln) zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen ...), wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeiten im Denken/Vorstellen/Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen mit dem anderen Akteur (anderen Akteuren) in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolgt. (Glasl, 2011, S. 14-18)

Von einem sozialen Konflikt kann also erst gesprochen werden, wenn die Akteure eine Unvereinbarkeit im (Denken/Vorstellen/Wahrnehmen) und/oder (Fühlen) und/oder (Wollen) und (Kommunizieren/Handeln) entwickelt haben.

2.3.2 Entstehung vom sozialen Konflikt

Erst die Verkettung von Unvereinbarkeiten im Denken, Fühlen, Wollen und Handeln der Parteien kann zu einem Konflikt führen. Nachfolgende Punkte können zu sozialen Konflikten führen sind aber für sich alleine genommen noch keine Konflikte:

- Widersprüche
- Meinungsdivergenzen
- Missverständnisse
- Semantische Unterschiede
- Gefühlsgegensätze
- Spannungen

Liste nicht abschliessend. Wie entstehen nun Unvereinbarkeiten im Denken, Fühlen, Wollen und Handeln zwischen dem Kunden und dem Anbieter oder von einer anderen

Seite aus betrachtet, was wären die Erfolgsfaktoren für eine ‚utopisch perfekte‘ IT-Dienstleistung zwischen dem Kunden und dem Anbieter?

Eine Möglichkeit ist die Definition, dass die Fähigkeit zur Konsumation vom Kunden (also von der Strategie bis zur Bezahlung) und die Fähigkeit der Erbringung der IT-Dienstleistung durch den Anbieter (also von der Strategie bis zur Verrechnung) im Einklang wären:

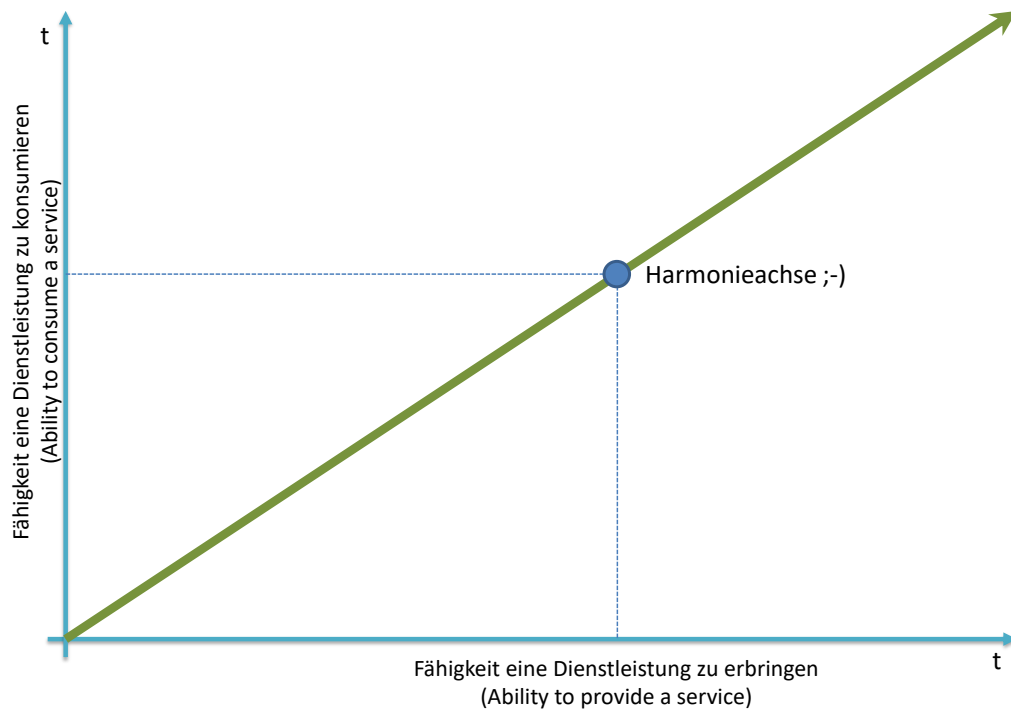


Bild 2.3: Harmonie zwischen dem Kunden und Anbieter

Die ‚Harmonieachse‘ zeigt an, dass die Erwartung in die Gewährleistung und Brauchbarkeit der IT-Dienstleistung für den Kunden und den Anbieter zum überwiegenden Teil im Einklang steht und es zu keiner Verkettung in der Unvereinbarkeit vom Denken, Fühlen, Wollen und Handeln gekommen ist. Die IT-Dienstleistung wird also innerhalb der erwarteten oder vereinbarten Qualität, Zeit und Kosten geliefert.

Was wären beispielhafte Extreme zu diesem Idealfall? Diese könnten wie folgt aussehen:

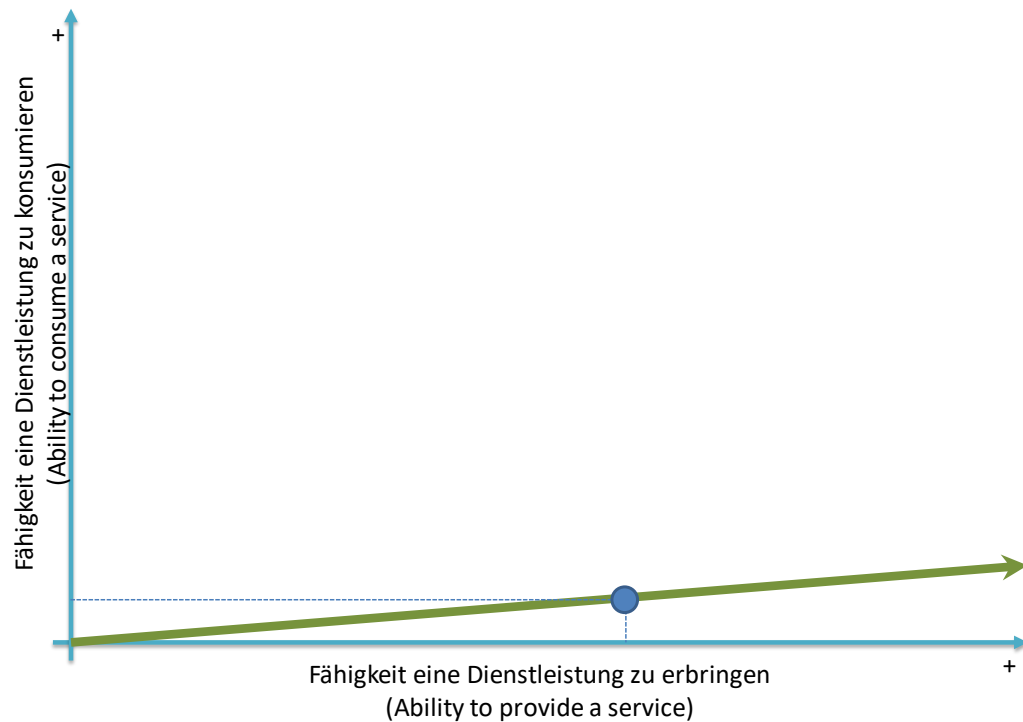


Bild 2.4: Überbedienung des Kunden durch den Anbieter

In diesem Fall wird der Kunde ‚überbedient‘. Er wird die angebotene IT-Dienstleistung kaum verstehen und vollständig konsumieren können. Die Teile, die der Kunde verwenden kann werden zu komplex und aufwendig vom Anbieter geliefert. Auf der anderen Seite skaliert die IT-Dienstleistung für den Anbieter beim Kunden nicht. Der Aufwand beim Kunden zur Integration und Unterstützung der IT-Dienstleistung ist für jeden weiteren Benutzer viel zu gross und der Anbieter ist dauernd beschäftigt den Kunden zu unterstützen.



Bild 2.5: Überforderung des Anbieters durch den Kunden

In diesem Fall können die Anforderungen des Kunden vom Anbieter nicht erfüllt werden. Der Anbieter versteht das Geschäft vom Kunden nicht oder ist nicht in der Lage die IT-Dienstleistung in der vom Kunden geforderten Gewährleistung und Brauchbarkeit zu erbringen.

Beide Beispiele können zu einer Unvereinbarkeit im Denken, Fühlen, Wollen und Handeln und dadurch zu einem Konflikt führen. Eine möglichst konfliktfreie Entwicklung, aus diesen Beispielen, sollte gewährleisten dass es zu keiner Verkettung der genannten Unvereinbarkeiten kommt:

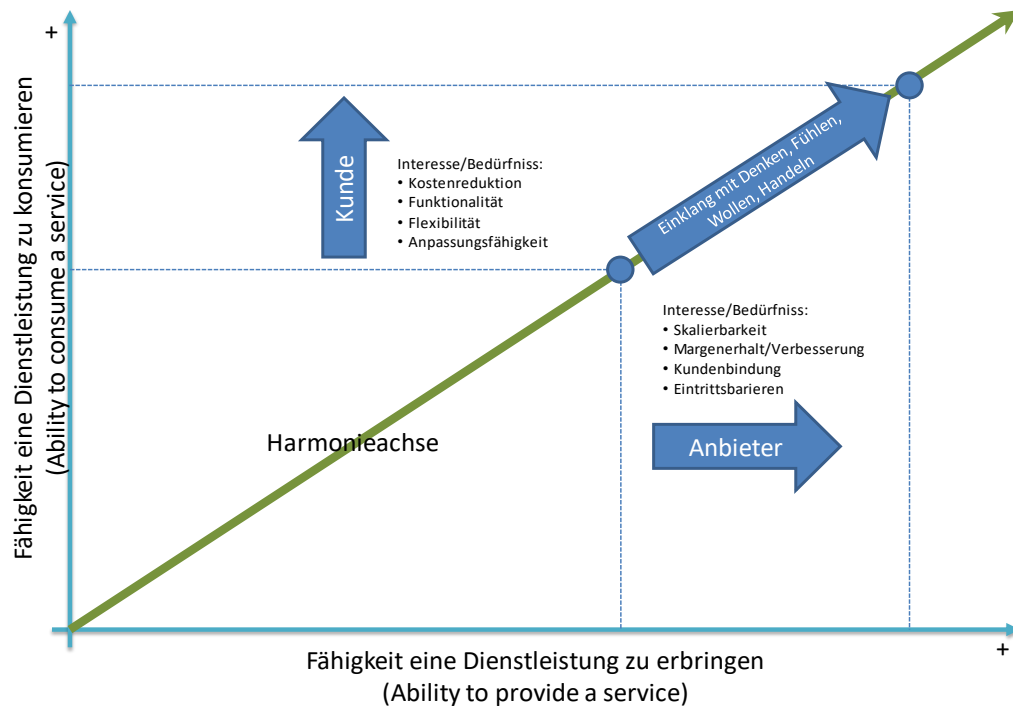


Bild 2.6: Gemeinsame Entwicklung vom Kunden und Anbieter

Die ‚Harmonieachse‘ benötigt die Fähigkeit die eigenen Interessen und Bedürfnisse und die des Partners im Blickfeld zu halten. Dies kann durch bewusst zugeschnittene IT-Dienstleistungen (z. B. mit einfacheren und weniger umfangreichen Produkten) und Prozessen gewährleistet werden.

Konflikte können Abweichungen zur ‚Harmonieachse‘ anzeigen und ein Mediationsangebot kann helfen schneller wieder die Balance zwischen den Interessen- und Bedürfnissen des Kunden und des Anbieters zu finden. Damit binden die Partner weniger wertvolle Zeit und Ressourcen für Konflikte.

Es geht also nicht darum Konflikte zu vermeiden oder zu unterdrücken sondern um die Fähigkeit Konflikte zu erkennen und diese ressourcen- und zukunftsorientiert zu lösen um die weitere Zusammenarbeit und Entwicklung der Partner zu unterstützen und zu fördern..

2.4 Akteure und Konfliktsystem in den ITILv3 Lebenszyklen

2.4.1 Akteure der ITILv3 Lebenszyklen

Der Autor ist der Meinung, dass eine Differenzierung der Akteure Anhand der fünf ITILv3 Service Lebenszyklen zur weiteren Identifikation von Konflikten und für die Erstellung einer Konfliktlandkarte hilfreich sein kann:

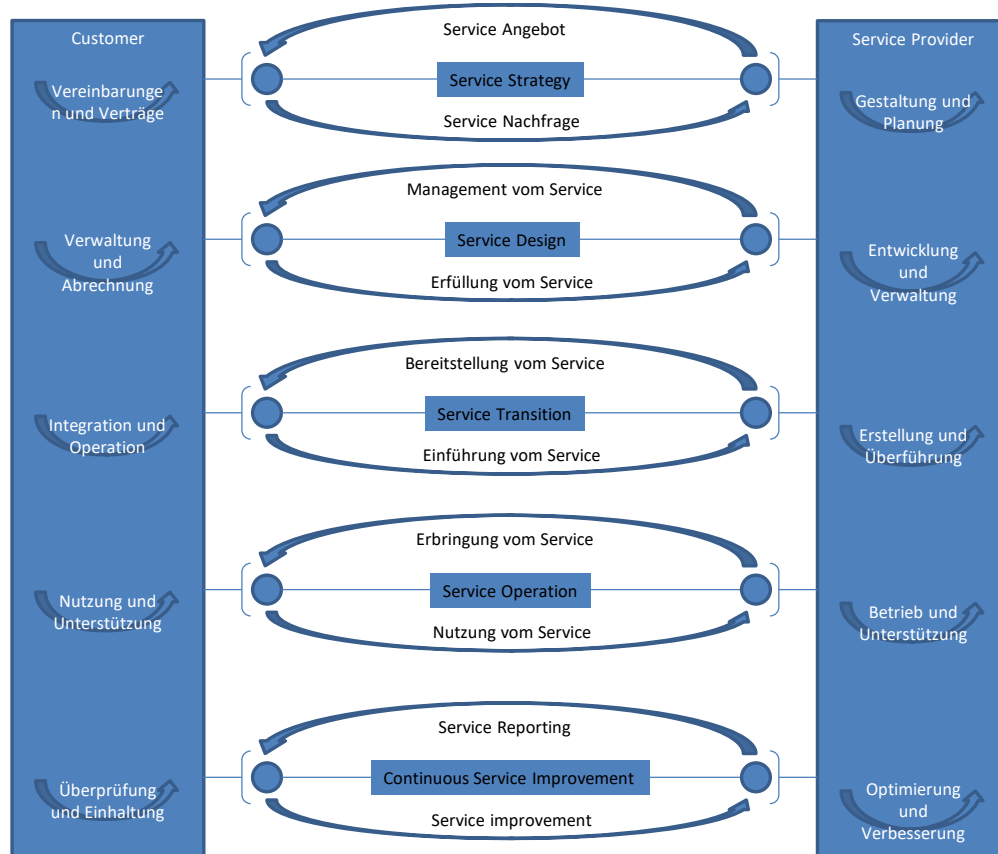


Bild 2.7: ITILv3 Hauptprozesse und Akteure

Die soziale Interaktionsschnittstelle zwischen dem Kunden und dem Anbieter ist auf der einen Seite die Nutzung (linke Seite) und auf der anderen Seite die Erbringung (rechte Seite) der IT-Dienstleistung für den jeweiligen Geschäftsprozess.

Nach Meinung vom Autor können die folgenden Hauptakteure den jeweiligen fünf ITILv3 Service Lebenszyklen zugewiesen werden. Die Stufe gibt dabei die ITILv3 Richtung vor in der eine Dienstleistung entwickelt (Strategy, Stufe 1), geplant (Design, Stufe 2), eingeführt (Transition, Stufe 3), betrieben (Operation, Stufe 4) und ständig verbessert wird (Continuous Service Improvement, CSI, Stufe 5):

Aspekt/Hauptprozess	Stufe 1 Strategy	Stufe 2 Design	Stufe 3 Transition	Stufe 4 Operation	Stufe 5 CSI
Akteure	CIO, CFO, Business Relationship Manager, Portfolio und Strategymanager, branchen- und gesetzliche Vorgaben	CTO, PMO, QM, SLM, ISEC, ITSEC, Compliance, Data Privacy, Auditoren, Architekten, Subject Matter Experts	PMO, QM, SLM, IT Operation Teams, IT Infrastruktur Teams, Subject Matter Experts	Benutzer, Supporter	CSI Manager, SLM, Auditoren, Architekten, Prozessbesitzer

Tabelle 2.1: ITILv3 Hauptakteure

Der Aufbau orientiert sich zwar nach einem Wasserfallmodell, ITILv3 legt aber grossen Wert auf den Feedback und die kontinuierliche Verbesserung aller Prozesse. Das CSI spannt sich also über alle ITILv3 Service Lebenszyklen wie z. B. auch das IT Security Management.

2.4.2 Konfliktsystem im ITILv3 Kontext

Aus der Sicht vom Autor kann es hilfreich sein ein Konfliktsystem in Verbindung mit den jeweiligen Akteuren der ITILv3 Service Lebenszyklen zu entwickeln. Eine solche ‚ITILv3 Konfliktkarte‘ kann die Planung und Einführung eines Mediationsangebotes unterstützen. Eine solche ‚Konfliktkarte‘ könnte wie folgt aussehen:

Aspekt/Zyklus	Stufe 1 Strategie	Stufe 2 Design	Stufe 3 Transition	Stufe 4 Operation	Stufe 5 CSI
Akteure	CIO, CFO, Business Relationship Manager, Portfolio und Strategiemanager, branchen- und gesetzliche Vorgaben	CTO, PMO, QM, SLM, ISEC, ITSEC, Compliance, Data Privacy, Auditoren, Architekten, Subject Matter Experts	PMO, QM, SLM, IT Operation Teams, IT Infrastruktur Teams, Subject Matter Experts	Benutzer, Supporter	CSI Manager, SLM, Auditoren, Architekten, Prozessbesitzer
Kern-aktivitäten	Definition der IT Strategie, Dienstleistungsportfolio Preis und Abrechnung, Nachfragesteuerung	Servicekatalog und Servicelevel Management, Kapazität, Verfügbarkeit, IT Notfallmanagement, Informationssicherheit, Lieferantenmanagement	Inbetriebnahme und Unterstützung, Änderungsmanagement, Konfiguration und Inventar, Prüfung und Test, Wissensmanagement	Störungsmanagement, Anfrageerfüllung, Problem- und Ereignismanagement, Zugriffsmanagement	7-stufiger Verbesserungsprozess, Service Messung und Rapportierung
Beziehungsebene	Eher auf Strategien und Verträge	Eher auf wiederkehrende Projekte, Entwicklungen und Erweiterungen	Eher auf die Einrichtung und Einführung der Projekte, Entwicklungen, Erweiterungen	Eher auf einzelne Anfragen und Supportfälle	Eher auf regelmässig wiederkehrende Tätigkeiten
Konflikt-rahmen (Glasl, 2011, S.67-70)	Makro Sozial	Meso Sozial	Mikro Sozial	Mikro Sozial	Mikro Sozial
Reichweite (Glasl, 2011, S.72-73)	Systemveränderungskonflikt	Positionskampf	Friktion, Reibungskonflikt, Issue-Konflikt	Friktion, Reibungskonflikt, Issue-Konflikt	Friktion, Reibungskonflikt, Issue-Konflikt
Dominante Äusserungsform (Glasl, 2011, S.74-89)	Formgebunden Heisser Konflikt	Formfreier Heisser Konflikt	Formfreier Kalter Konflikt	Formlos Kalter Konflikt	Formgebunden Heisser Konflikt
Maximale negative Folgen bei garantiertem	Die Beziehung zwischen dem Kunden und dem Provider ist	Die Beziehung ist latent belastet und von Misstrauen	Die Beziehung ist dauerhaft belastet. Es wird versucht	Es kann eine undifferenzierte ‚schlechte‘ Stimmung	Die Beziehung erhärtet sich über die Zeit und die Partner

Aspekt/Zyklus	Stufe 1 Strategie	Stufe 2 Design	Stufe 3 Transition	Stufe 4 Operation	Stufe 5 CSI
Austritt (Garantierter Austritt = vermutete maximale Eskalationsstufe nach Glasl, (Glasl, 2011, S. 233-309))	dauerhaft gestört. Es ist sehr unwahrscheinlich, dass jemals wieder eine direkte Beziehung eingegangen wird. Indirekte Beziehungen sind unerwünscht (z. B. mit Partnerfirmen). Es wird schlecht voneinander geredet. Es besteht auf beiden Seiten kein Interesse die Situation wieder zu entspannen.	geprägt. Es wird über die Massen kontrolliert und grundsätzlich der Partner beschuldigt wenn etwas passiert (,Dämonisierung'). Entwicklungen werden direkt oder indirekt behindert. Es werden vermehrt konkurrenzieren die Anbieter einbezogen	dem Partner möglichst viele Fehler in die ,Schuhe' zu schieben (Finger pointing). Der Dienst nach Vorschrift und die unbedingte Einhaltung der Prozesse liegen vor jedem Kundeninteresse. Einführungen werden verzögert, behindert und wo möglich torpediert	entstehen, die nach aussen ausstrahlt. Es wird schlecht über den Partner geredet, obwohl keine eigenen Erfahrungen gemacht wurden. Es wird nur die negative Seite am anderen gesehen oder gespiegelt.	achten peinlichst genau ja keinen Fehler zu machen. Es wird an umfangreichen Definitionen und Prozessen gefeilt, die als Rechtfertigung für das Aussetzen von gesundem Menschenverstand dienen

Tabelle 2.2: ITILv3 Konfliktkarte

Tabelle ist nicht abschliessend. Dazu ein Beispiel: ,Erhitzt' sich die Stimmung während einem Supportfall zwischen dem Benutzer und dem Service Desk Repräsentative (z. B. dem Mitarbeiter eines Call Center's), kann ein solcher Konflikt verbal recht hart werden. Trotzdem bleibt er meistens auf den einzelnen Fall isoliert und bei grösseren Organisationen werden die ,Konfliktparteien' (als Personen) kaum sofort wieder einen Kontakt haben.

Dies kann bei einer kleineren Organisationen jedoch anders aussehen, weil weniger interne Personen die Benutzer unterstützen und diese dadurch wesentlich öfter aufeinandertreffen. Dadurch können Differenzen ,angesammelt' werden und ein Konflikt über Zeit entstehen und eskalieren.

2.4.3 Erkennung vom Konflikt

Es gibt also einen breiten Raum für das Entstehen und Gedeihen von Konflikten. Gemäss den Eskalationsstufen von Glasl (Glasl, 2011, S. 233-309) und seiner Feststellung, dass die Stufen einzeln durchlaufen werden müssen, kann die Annahme getroffen werden, dass es eine Abhängigkeit zwischen der Dauer vom Konflikt und der Anzahl der Ereignisse die zur Eskalation führen gibt.

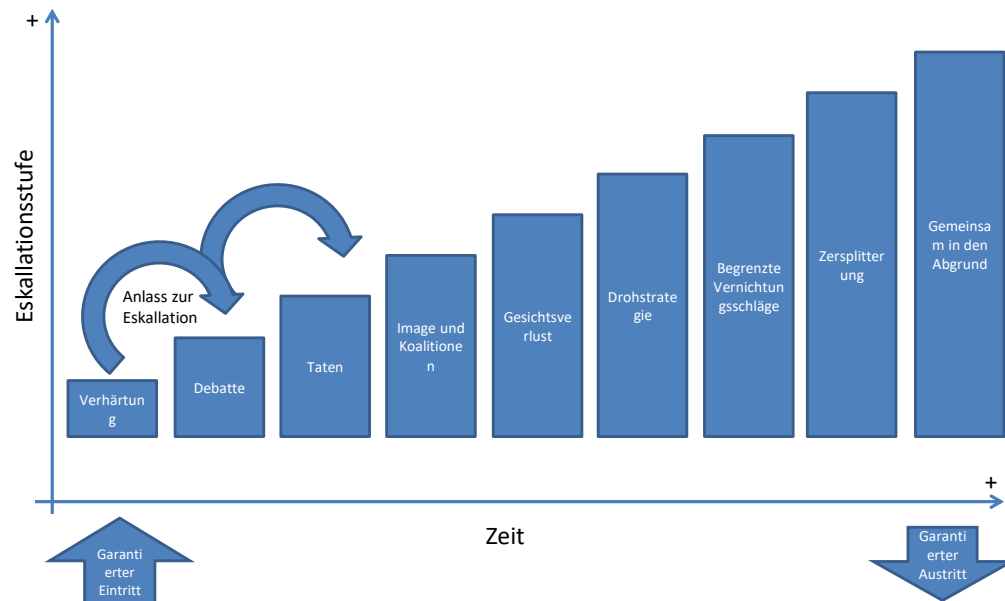


Bild 2.8: Konflikteskalation nach Glasl (Glasl, 2011, S. 233-309). Eigene Darstellung

Wie könnten Eskalationen im IT Modell möglichst frühzeitig erkannt werden? Am sinnvollsten wäre es, wenn sich die Parteien selbst über den Konflikt respektive über dessen Eskalation bewusst werden und Hilfe oder Unterstützung zur Lösung vom Konflikt anfordern.

Ergänzend könnten externe Beobachter helfen, Hilfe empfehlen, anfordern oder anordnen. Externe Beobachter könnten z. B. Kollegen, Teammitglieder, Vertrauenspersonen, spezialisierte Stellen in der Organisation, Vorgesetzte oder auch Angehörige sein.

Es ergibt sich also ein System mit:

- Direkt am Konflikt beteiligten Personen, die den Konflikt austragen
- Direkt am Konflikt beteiligte Ressourcen, die von den beteiligten Personen verwendet werden (also z. B. ‚Waffen‘ wie E-Mail’s, Chats, Blogs, Meldungen, ...)
- Indirekt am Konflikt oder an Teilen vom Konflikt teilnehmende Personen die z. B. eine verbale Eskalation beobachten
- Indirekt am Konflikt beteiligte Ressourcen, die von den teilnehmenden Personen in Anspruch genommen werden könnten (also z. B. die Möglichkeit einer anonymen Meldung)

Es ergeben sich also verschiedene Möglichkeiten einen Konflikt respektive dessen Eskalation zu erkennen. In einer Tabelle zusammengefasst können diese wie folgt aussehen:

	Personen	Ressourcen
Direkt / Beteiligte	Sensibilisierte, geschulte Personen mit Ressourcen und Fähigkeiten zur Erkennung von Konflikten oder deren Eskalationen	Einfache Möglichkeit zum Abruf eines Mediationsangebotes Aufarbeitung und Analyse von Beschwerden. ‚Kummerkasten‘, direktes Feedback, Blog’s, Umfragen zwischen den Systemteilnehmern, Konfliktrunden
Indirekt / Beobachter	Möglichkeit zu anonymen Meldungen von Konfliktbeobachtungen durch beliebige Parteien (z. B. Mobbing durch Kollegen oder Angehörigen)	Berichtanalyse SLA, KPI’s, Benchmarks und Baselineing Automatisierte Analyse der Kommunikation (z. B. Sentiment Analysis) und vom IT Ökosystem. Semantische Analyse

Tabelle 2.3: Eskalationserkennung

Die Erkennung von Konflikten und Eskalationen kann also durch verschiedene Massnahmen realisiert und durch den CSI Prozess über die Zeit laufend angepasst und verbessert werden.

Die Möglichkeit automatisiert Konflikte und deren Eskalation zu erkennen, erscheinen dem Autor eine sinnvolle Ergänzung für grosse und komplexe Organisationen. Algorithmen zur semantischen Analyse der Kommunikation könnten dabei wertvolle Dienste leisten ohne die Privatsphäre, Anonymität, Vertraulichkeit und Geheimhaltungsrichtlinien zu verletzen.

Damit sind drei Komponenten für die Konfliktfähigkeit (Glasl, 2010, S. 21-23) also die Wahrnehmungsfähigkeit, Urteilsfähigkeit und Handlungsfähigkeit gegeben.

2.4.4 Eskalation vom Konflikt

Konflikte sind weitaus erfinderischer und flexibler als dass sie sich nur auf die anfänglichen Teilnehmer beschränken. Eine Beobachtung vom Autor ist, dass je höher ein Konflikt in der Hierarchie angesiedelt ist, dieser sich umso dauerhafter auf die langfristige Beziehung und deren weiteren Entwicklung auswirkt.

Nach Beobachtung vom Autor können Konflikte auch ‚ansteckend‘ wirken insbesondere wenn bei der Konfliktentstehung oder Konflikteskalation der Partner ‚dämonisiert‘ (Glasl, 2008, S. 27-33) wird.

Eine Beobachtung vom Autor ist, dass mit der Eskalation vom Konflikt dieser von Individuen auf Gruppen und auf die Organisation ‚springen‘ (Glasl, 2011, S.256-266) kann auch wenn diese nicht direkt am eigentlichen Konflikt beteiligt waren:

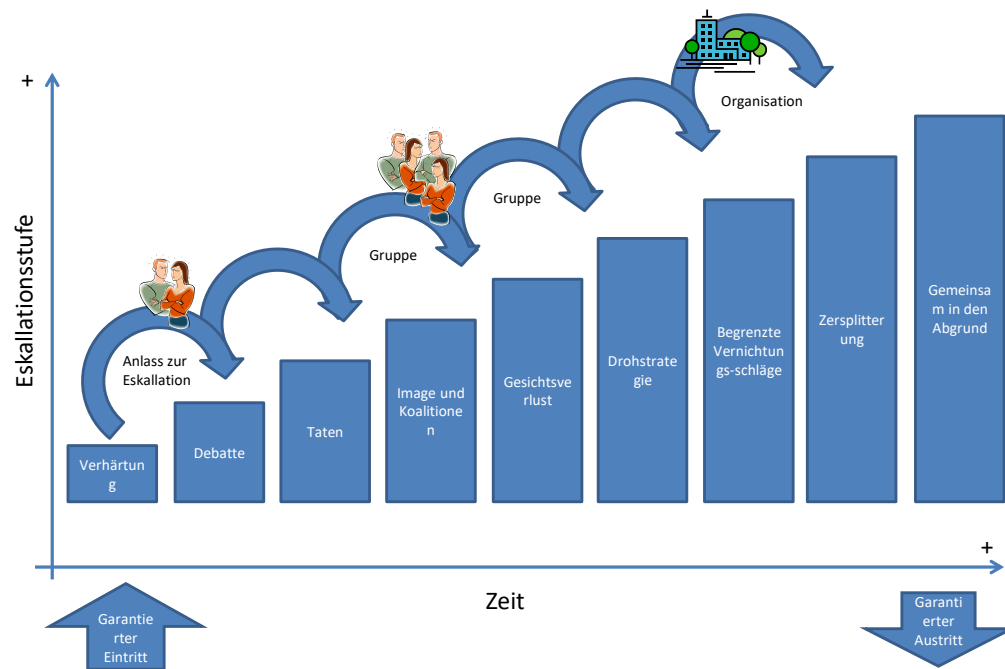


Bild 2.9: Konflikteskalation Individuen, Gruppen, Organisation (Glasl, 2011, S. 233-309). Eigene Darstellung

Da die Kunde/Anbieter Systeme selbstständig sein können, kann davon ausgegangen werden, dass dies auch für die Konflikte innerhalb und zwischen den Systemen zutrifft. Konflikte können sich also zu einem gewissen Grad spiegeln und sogar von einer Organisation auf die andere springen insbesondere bei einer ähnlichen Größe und Struktur.

So hat der Autor oft beobachtet, dass ein latenter Konflikt innerhalb vom IT Service Management des Anbieters sich mit der Zeit auf das IT Service Management des Kunden überträgt. Die ‚schlechte Stimmung‘ beim Anbieter, viele kleine negative Aussagen und Indiskretionen, können zu ähnlichen Konflikten beim Kunden führen.

2.5 Hindernisse gegen ein Mediationsangebot

Der Autor hat zudem mehrfach beobachtet, dass individuelle negative Erfahrungen aus einer vorhergehenden Mediation zu einer reflexartigen Ablehnung bei einer oder beiden Konfliktparteien führen. Eine solche negative Erfahrung kann für die Partei aus dem privaten oder beruflichen Umfeld direkt (also aus der Teilnahme an einer Mediation) oder indirekt (aus der Erfahrung von anderen Personen) entstanden sein.

Nach der Beobachtung vom Autor gab es unterschiedliche Gründe die zu einer negativen Erfahrung geführt haben wie z. B.:

- Dass der Mediationsprozess nur durchgeführt wurde weil dieser von dem Vorgesetzten angeordnet wurde. Dies führte dazu das die Mediation von den Konfliktparteien als reine Pflichtübung und nicht als Chance wahrgenommen wurde
- Dass die Mediation von den Konfliktparteien nur als weiteres ‚Schlachtfeld‘ für den Konflikt genutzt wurde und der Misserfolg der Mediation jeweils als ‚definitiver Beweis‘ der Bösartigkeit der anderen Partei diente
- Dass die Mediation zum ‚Konflikt über den Konflikt‘ wurde (Glasl, 2010, S. 14-15) und dadurch weitere Brücken zwischen den Konfliktparteien eingerissen wurden
- Das getroffene Vereinbarungen von den Konfliktparteien nicht eingehalten oder nicht wie vereinbart umgesetzt worden sind und zu weiteren Enttäuschungen und Konflikten geführt hat

Gründe nicht abschliessend. Durch eine professionelle Institutionalisierung und positiven Vermarktung des Mediationsangebotes können, nach Meinung vom Autor, über die Zeit eventuell vorhandene Vorurteile und ein latentes Misstrauen abgebaut und solche negative Erfahrungen vermieden werden.

2.6 Chancen eines Mediationsangebotes

2.6.1 Unterschiedliche Mediationsangebote

Nach Ansicht vom Autor kann es hilfreich sein dem Konflikt eine jeweils passende Antwort zu geben. Es können also mehrere Lösungsstrategien zur Anwendung kommen:

- Es ist keine Konfliktbearbeitung notwendig, da sich dieser von selbst erledigt wie z. B., dass es keine Ereignisse gibt, die den Konflikt am Leben erhalten (siehe Beispiel mit Benutzer/SR)
- Eine Mini-Mediation mit einem zeitlich komprimiertem Verfahren, das kurzfristig und schnell angewendet werden kann. Die Mini-Mediation könnte für Konflikte in einer niedrigen Eskalation helfen z. B. Missverständnisse aufzuklären und in der Zukunft zu vermeiden
- Pre-Mediation zur Ordnung einer unübersichtlichen Ausgangslage und zur Abklärung und ggf. Vorbereitung einer Mediation und der Medianten. Die Pre-Mediation kann zudem helfen eine laufende Eskalation zu unterbrechen bis die eigentliche Mediation (sei es eine 6 Phasen Mediation oder auch eine Mini-Mediation) beginnt

- Die komplette 6 Phasen Mediation

Liste ist nicht abschliessend. Wichtig erscheint dem Autor, dass das Angebot zur Mediation niederschwellig genutzt werden kann und dass es nicht mit Nachteilen für die direkten und indirekten Teilnehmer verbunden ist (die Karriere, der Ruf und das Gesicht jedes Teilnehmers muss jederzeit gewahrt werden).

2.6.2 Nutzen und Wert der Mediationsangebote

Ein Mediationsangebot ist mit Kosten verbunden und es stellt sich die Frage nach dem ‚Return Of Investment‘. Wie sehen die Merkmale einer erfolgreichen Mediation aus? Kann eine Mediation auch scheitern und wird dann alles noch schlimmer?

Wie im Kapitel 2.3.2 können wir uns den Fragen über zwei dominante Ausprägungen annähern:

- **Der ‚volle Erfolg‘.** Am Ende der Mediation steht eine zukunfts- und ressourcenorientierte Mediationsvereinbarung. Die Vereinbarung ermöglicht die Wahrung der Interessen und Bedürfnisse der Parteien zur beidseitigen Zufriedenheit. Keine Partei hat ihr Gesicht verloren, sie interagieren weiterhin auf einer gemeinsamen Augenhöhe. Der Ton zwischen den Parteien ist freundlich vielleicht sogar respektvoller als vor dem Konflikt. In der Öffentlichkeit wird die Vereinbarung positiv aufgenommen und als Zeichen der Reife und Seriosität der Partner anerkannt
- **Der ‚volle Misserfolg‘.** Am Ende der Mediation steht ein Rechtsstreit und weitere Eskalationen. Die Zusammenarbeit zwischen den Partnern ist nicht mehr möglich und wird schnellstmöglich beendet. Der Konflikt weitet sich zwischen den Teilen der jeweiligen Organisation aus die bis jetzt noch nicht betroffen waren. Der Partner wird öffentlich an den Pranger gestellt und sich selbst stellt man als Opfer dar

Lösen wir nun Erfolg und Misserfolg in folgende Dimensionen auf:

- **Beziehung**
zwischen den Partnern, die entweder erhalten bleibt, verbessert wird, in gegenseitigem Respekt oder im Chaos endet
- **Zusammenarbeit**
zwischen den Partnern, die wie die Beziehung erhalten bleibt, sich intensiviert, respektvoll beendet wird oder im Chaos endet

und übertragen diese Dimensionen in einen Quadranten, so könnte diese Abbildung wie folgt dargestellt werden:



Bild 2.10: Beziehung / Zusammenarbeit Quadrant

Es kann also helfen, wenn hinsichtlich von ‚Erfolg‘ oder ‚Misserfolg‘ einer Mediation nicht nur von offensichtlichen Merkmalen wie z. B. einer termingerechten Durchführung und dem formellen Abschluss der Mediation mit einer unterzeichneten Mediationsvereinbarung gesprochen wird. So kann die faire und respektvolle Auflösung einer Geschäftsbeziehung durchaus als Erfolg gewertet werden.

Schreitet die Eskalation fort, so wird im verhängnisvollsten Fall der Quadrant unten/links der logischerweise ‚garantierte Austritt‘ (im Sinne der maximalen Eskalation) aus der Geschäftsbeziehung und Zusammenarbeit bedeuten:

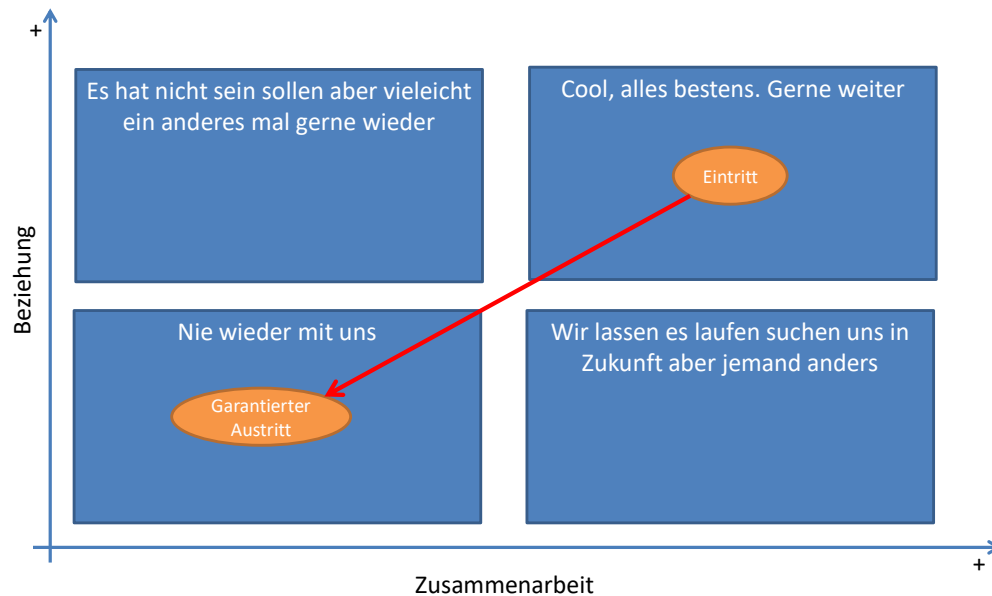


Bild 2.11: Beziehung / Zusammenarbeit Quadrant Eskalation

Den ‚Weg‘ zum Austrittspunkt wird die Parteien so verfeinden, dass sie kaum je wieder zusammenarbeiten können. Das kann durchaus weitreichende Folgen haben. Arbeitsplätze könnten verloren gehen, Innovationen kann nicht entstehen, Wissen geht verloren, neue Produkte werden nicht auf den Markt gebracht, finanzielle Mittel und Vorsprünge im Markt werden verschwendet.

Von einer erfolgreichen Mediation könnte erwartet werden, dass sie einen Beitrag zum Erhalt, Festigung oder Verbesserung der Beziehung und der Zusammenarbeit leistet oder eine respektvolle Beendigung der Beziehung oder Zusammenarbeit ermöglicht:

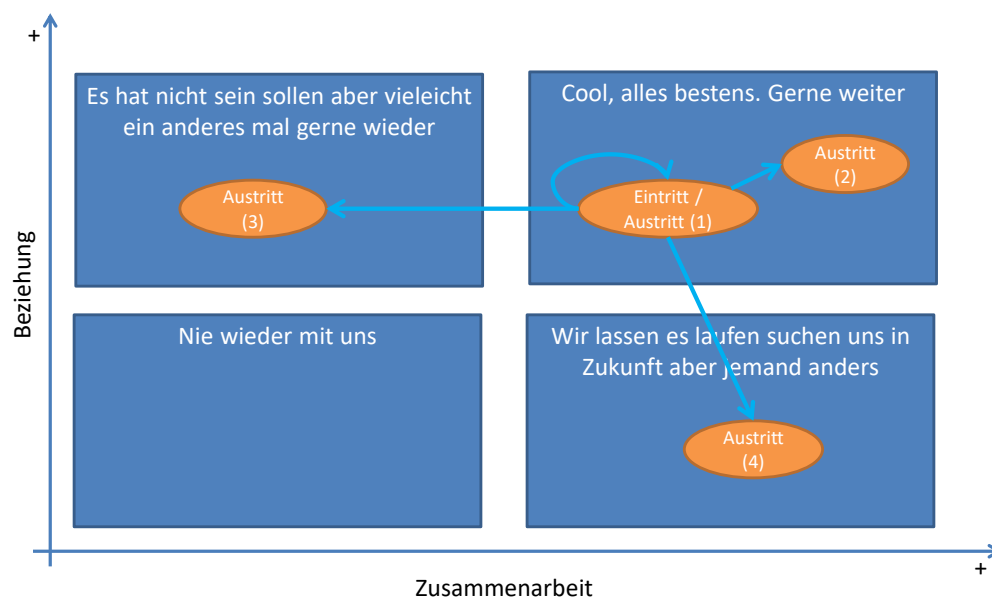


Bild 2.12: Beziehung / Zusammenarbeit Quadrant erhalten

Austritt (1) und (2) wären optimale Merkmale der Mediation. Die Position konnte gehalten oder sogar verbessert werden. Die Austritte (3) und (4) lassen die Türe für die Zukunft offen. Es kann sich wieder ein neues Geschäft entwickeln (3) oder die Beziehung lässt sich über die Zeit die verbleibt (4) wieder verbessern.

2.6.3 Beispielanwendungen des Mediationsangebotes

Ziel der untenstehenden Tabelle ist den Nutzen eines Mediationsangebotes in den ITILv3 Prozessen mit Beispielen aufzuzeigen. Die Kategorisierung und Konfliktbeschreibung orientieren sich nach den Konfliktkategorien von Glasl (Glasl, 2011, S. 233-309).

Dabei wird versucht die Mediation so auszurichten, dass der Quadrant oben/rechts aus dem Kapitel 2.6.2 erreicht werden kann. Die Beispiele reflektieren, nach Meinung und Erfahrung vom Autor, eine kleine Auswahl von gängigen Konflikten:

Ausgewählter ITIL v3 Prozess	Beispiel einer Konfliktkategorie	Mögliche Konfliktbeschreibung	Beispiel vom Ansatz einer Mediation	Nutzen (Ziel Quadrant oben/rechts)
Strategie Generation	Latente und manifeste Bewertungskonflikte	Es entstehen Differenzen zwischen dem was das Geschäft für die Erfüllung der Geschäftsprozesse braucht und dem was die IT plant. Das führt zu Verstimmungen innerhalb des Managements. Diese Verstimmungen werden teilweise offen teilweise verdeckt ausgetragen. Es breitet sich eine schwer fassbare schlechte Stimmung und Unsicherheit über die Zukunft aus	Eine Mediation ermöglicht den Parteien die Interessen und Bedürfnisse, die sich hinter den jeweiligen Standpunkten verbergen, sichtbar zu machen. Die gewonnenen Erkenntnisse unterstützen die Ausarbeitung der gemeinsamen Strategie. Die geschaffene Klarheit unterstützt alle Teilnehmer im Erreichen der gesteckten Ziele.	Unsicherheiten werden geklärt. Vertrauen in die andere Partei kann wiederhergestellt werden. Die Strategie wird gemeinsam getragen und nicht torpediert. Die Strategie kann weiterentwickelt und umgesetzt werden.
Service Portfolio Management	Verteilungskonflikte	Unterschiedliche Vorstellungen zwischen den IT Abteilungen welche Investitionen wann und wie durchgeführt werden. Dies führt zur Verzögerung im Angebot von neuen IT-Dienstleistungen oder deren Realisierung ist nicht abgestimmt. IT-Dienstleistungen	Eine Mediation ermöglicht den Parteien die für sie selbstverständlichen aber nicht kommunizierten Abhängigkeiten der anderen Partei sichtbar zu machen. Damit wird ein gemeinsames Verständnis über die Abhängigkeiten	Verfügbare Mittel können effektiv und effizient eingesetzt werden. Die IT-Dienstleistung steht rechtzeitig zur Verfügung und kann genutzt werden.

Ausgewählter ITIL v3 Prozess	Beispiel einer Konfliktkategorie	Mögliche Konfliktbeschreibung	Beispiel vom Ansatz einer Mediation	Nutzen (Ziel Quadrant oben/rechts)
		können nicht konsumiert werden, weil die unterstützenden Dienste nicht verfügbar sind.	ermöglicht.	
Demand Management	Beurteilungskonflikte, affektive Konflikte	<p>Das Demand Management wurde vom Geschäft nicht rechtzeitig über neue Kapazitätsanforderungen informiert (z. B. durch eine Übernahme).</p> <p>Die IT-Dienstleistung ist überlastet und kann den Geschäftsprozess nicht in der erforderlichen Kapazität abdecken.</p> <p>Es entsteht ein ‚Finger pointing‘ zwischen der IT und dem Geschäft mit gegenseitiger Schuldzuweisung wegen der mangelnden Verfügbarkeit</p>	<p>Eine Mediation kann helfen, dass die Parteien den Konflikt austragen und hinter sich lassen.</p> <p>Eine zukunftsorientierte Vereinbarung kann ausgearbeitet werden wie z. B. das Demand Management frühzeitig aber unter Einhaltung einer Geheimhaltung über eine mögliche Übernahme informiert.</p>	<p>Die Eskalation vom Konflikt kann unterbrochen und der Konflikt beigelegt werden.</p> <p>Der Prozess kann in Zukunft auf solche Anforderungen reagieren.</p>
Financial Management	Bewertungs- und Beurteilungskonflikte	<p>Die Ermittlung der Lizenzen und der Anzahl der Benutzer führt zu Differenzen in der Abrechnung.</p> <p>Zahlungen werden zurückgehalten wegen Liefer- oder Qualitätsproblemen.</p> <p>Die Rechnungen enthalten Positionen die nicht vereinbart waren.</p> <p>Es entstehen Liquiditätsprobleme beim Anbieter der IT-Dienstleistung.</p>	<p>Eine Mediation kann helfen Passagen in den Verträgen zu klären und zukunftsorientierte Vereinbarungen bei Liefer- und Qualitätsproblemen zu treffen.</p>	<p>Finanzielle Probleme auf beiden Seiten können vermieden werden.</p> <p>Wiederkehrende Abrechnungsprobleme können vermieden werden</p>

Tabelle 2.4: Nutzen der Mediation in den ITILv3 Prozessen

2.6.4 Mediation innerhalb und zwischen Organisationen

Die mediativen Fähigkeiten, Allparteilichkeit und die Neutralität vom Mediator sind nach allgemeinem Verständnis wichtige Grundlagen und Garanten für die Durchführung einer Mediation.

Kann jedoch ein Mediator, als Angestellter im Betrieb, neutral sein und das auch über Zeit bleiben? Und kann dieser Mediator bei Konflikten zwischen Organisationen als wertvolle Ressource eingesetzt werden?

Stehen uns z. B. drei Mediatoren mit genau der gleichen Qualifikation und Erfahrung zur Verfügung (der einzige Unterschied wäre das Anstellungs- oder Auftragsverhältnis) kann sich folgende Situation ergeben:

	Mediator K.	Mediator A.	Mediator E.
Anstellung	Beim Kunden	Beim Anbieter	Extern (Selbstständig, Agentur, etc.)
Bezahlung durch	Angestellter	Angestellter	Konfliktparteien
Konflikt innerhalb der Organisation (Firma, Gruppe, Konzern etc.)	Geeignet	Geeignet	Geeignet
Konflikt zwischen Organisationen (Firmen, Gruppen, Konzernen etc.)	Neutralität fraglich da Interessenkonflikt mit dem Arbeitgeber	Neutralität fraglich da Interessenkonflikt mit dem Arbeitgeber	Geeignet

Tabelle 2.5: Interne / Externe Mediatoren

Nach der Meinung vom Autor ist der Mediator K. und A. grundsätzlich verpflichtet die Interessen seines Arbeitgebers zu vertreten. Mediator K. und A. können zwischen Organisationen also kaum glaubwürdig neutral auftreten. Das Risiko besteht, dass unabhängig von der Integrität und Glaubwürdigkeit der Person, ein Restverdacht übrig bleibt (da es sich um ein Angestelltenverhältnis handelt).

Der Autor ist nicht der Meinung, dass in jedem Fall an das „Dogma“ der unbedingten Neutralität festgehalten werden muss. Es ist jedoch nicht hilfreich wenn eine Partei, begründet oder nicht, Vorbehalte gegen das Anstellungsverhältnis eines Mediators äussert.

Je nach Fall können diese wertvollen mediativen Ressourcen trotzdem gemeinsam genutzt werden wie z. B.:

	Mediator K.	Mediator A.	Mediator E.
Konflikte innerhalb der Organisation über alle Stufen	Alle Mediationsangebote	Alle Mediationsangebote	Supervision, Co-Mediation
Konflikte zwischen den Organisationen			
Auf niedriger Eskalationsstufe (1-2)	Co-Mediation, Coaching	Co-Mediation, Coaching	Supervision
Auf mittlerer Eskalationsstufe (2-3)	Pre-Mediation, Co-Mediation	Pre-Mediation, Co-Mediation	Mediation
Auf hoher Eskalationsstufe (4-5)	Pre-Mediation, Shuttle Mediation	Pre-Mediation, Shuttle Mediation	Mediation
Ergänzend	Kontrolle der Vereinbarungen, führen von Post-Mediationsprozessen, Erfahrungssicherung	Kontrolle der Vereinbarungen, führen von Post-Mediationsprozessen, Erfahrungssicherung	Supervision

Tabelle 2.6: Interne / Externe Mediatoren im Einsatz

Tabelle als Beispiel. Nach Ansicht vom Autor könnten sich auch weitere Synergien ergeben, wenn die Mediatoren der unterschiedlichen Organisation sich regelmässig austauschen um z. B. über einen CSI Prozess das Mediationsangebot zum ‚Benchmarking‘ oder die Konflikterkennung zu optimieren.

2.6.5 Integration des Mediationsangebotes in eine internationale IT-Dienstleistung

Wird eine IT-Dienstleistung international angeboten und konsumiert, entstehen neue Hürden, die berücksichtigt werden müssen. Diese Hürden können sein:

Hürde	Beschreibung	Mögliche Antwort
Sprache	Die Konfliktparteien finden keine gemeinsame Sprache mit der sie sich selber behaupten können. Es kann durchaus sein, dass die Personen genügend Fremdsprachenkenntnisse haben um sich innerhalb der Dienstleistung bewegen zu können, aber dass z. B. der Wortschatz nicht ausreicht um einen Konflikt auszutragen	Es ist wichtig, dass der Mediator hier eine Brücke bauen kann wie zum Beispiel durch eigene Sprachkenntnisse oder mit entsprechenden Angeboten (z. B. eines Übersetzers)
Kultur / Distanz	Die angebotenen Mediationsformen berücksichtigen nicht kulturelle Unterschiede zwischen den Konfliktparteien. Die Konfliktparteien können oder wollen sich nicht persönlich treffen	Der Mediator muss interkulturell bedingte Notwendigkeiten erkennen und berücksichtigen und diese phasengerecht überbrücken. Dazu kann z. B. eine Shuttle-Mediation, Mediation mit mehreren Vertretern oder auch moderne Kommunikationstechnologie helfen.
Zeitzone / Termine	Die Konfliktparteien sind in verschiedenen Zeitzeonen beheimatet und/oder es ist schwierig gemeinsame Gesprächstermine zu vereinbaren	Der Mediator kann hier durch geschickte Angebote und Unterstützung der Medianten in der Terminfindung bereits einen ersten mediativen Erfolg erreichen. Ergänzend zum persönlichen Einsatz vom Mediator können auch moderne Kommunikationstechnologien helfen
Akzeptanz	Die Konfliktparteien verstehen das Mediationsangebot nicht oder nehmen es nicht ernst	Hier liegt die Chance vom Mediator die Mediation nicht nur zu erläutern sondern auch auf die möglichen Konsequenzen aufmerksam zu machen

Tabelle 2.7: Hürden im internationalen IT Service Management

Tabelle nicht abschliessend. Der Autor empfiehlt das Mediationsangebot, wie bei den ITILv3 Dienstleistungen, mit einem CSI zu begleiten und die gemachten Erfahrungen zu sichern und die Dienstleistung weiter zu entwickeln.

2.7 Chancen von mediativen Fähigkeiten und Ressourcen

2.7.1 Mediative Fähigkeiten und Ressourcen

Mediative Fähigkeiten bestehen nicht nur aus Mediationskompetenz und aus den methodischen Kenntnissen in den Techniken der Mediation. Mediative Fähigkeiten reflektieren eine persönliche Haltung wie zum Beispiel:

- Ein tiefer und grundsätzlicher Respekt und Achtung gegenüber der Person unabhängig von der Herkunft, sozialem Stand, Kultur, Gesinnung und Religion
- Eine persönliche Ausstrahlung, Lebenserfahrung und Optimismus
- Die Fähigkeit zwischen den Personen und den Problemen zu trennen und eine Distanz zur eigenen Erfahrung zu haben
- Gerne mit Menschen zu arbeiten
- Seniorität der Person im Sinne der wohlwollenden Unterstützung der Beteiligten, Zeit zu haben und nicht zu werten
- Zuzuhören, Interesse und Empathie zu entwickeln, nicht harmoniesüchtig zu sein

Mediative Ressourcen können diese Fähigkeiten unterstützen und wirkungsvoll einsetzen. Diese wertvollen Fähigkeiten können mit wenigen Ressourcen eingesetzt werden:

- Angebote für interne Trainings, Coaching und ggf. Weiterbildung in die erwähnten methodische Kenntnisse und Techniken der Mediation
- Werte und Haltung im Betrieb und im Umgang mit Kunden und Mitarbeiter formulieren, fördern und fordern (Drei F)
- Rückendeckung durch seinen Vorgesetzten, also z. B. Akzeptanz, Zeit für mediative Tätigkeiten zu erhalten
- Möglichkeiten zur Supervision oder zur Weiterleitung eines Konfliktes

Sensibilisierte und Geschulte Personen sind in der Lage durch Beobachtung, Intuition und Empathie sich anbahnende Konflikte frühzeitig zu erkennen. Solche Perlen im Betrieb wirken, nach Beobachtung vom Autor, Deeskalieren und werden mit der Zeit zu einer Art Anlaufstelle bei Konflikte.

2.7.2 Mediatives Handeln

Mediatives Handeln ist situativ und kann von einer beteiligten, unbeteiligten oder involvierten Person bei geeigneter Gelegenheit angewendet werden. Sie nutzt dabei Methoden und Techniken der Mediation und eine mediative Haltung, um einen aufkeimenden Konflikt zu klären. Die Person kann dadurch präventiv wirken und Konflikte vorwegnehmen.

Mediative Fähigkeiten und Ressourcen können unabhängig von einer Mediation angewendet werden. Der Autor konnte oft Personen in Organisationen beobachten, die ohne formell dazu beauftragt oder ausgebildet worden zu sein, auf eine natürliche und respektvolle Weise in der Lage waren Konflikte zu ‚schlichten‘.

Oft wenden sich die Konfliktparteien, nach Beobachtung vom Autor, von selbst an diese Personen und es werden meist formlose zukunftsorientierte Vereinbarungen getroffen, die akzeptiert und eingehalten werden.

3 Einführung und Anwendung der Mediation in ITILv3

3.1 Abstract

Ein Mediationsangebot kann, nach Ansicht vom Autor, ohne grossen Aufwand und Kosten als Katalogartikel in das bestehende IT-Dienstleistungsportfolio eingebunden werden. Das Mediationsangebot kann evolutionär entwickelt und schrittweise eingeführt werden ohne dass bestehende Prozesse angepasst werden müssten.

Zudem können, über das gemeinsame CSI, die Erkenntnisse aus den Mediationen zur Verbesserung aller ITILv3 Prozesse beitragen.

Es ergeben sich also zwei Nutzungsfelder vom Mediationsangebot. Zum einen kann ein Konflikt innerhalb oder zwischen den Prozessen beantwortet werden. Zum anderen können die Erkenntnisse der Mediationen in alle anderen ITILv3 Prozesse einfließen und dort z. B. einen präventiven Nutzen entfalten.

3.2 Entwicklung eines Mediationsangebotes im ITILv3 Lebenszyklus

3.2.1 Grundsätzliches Vorgehen

Der Autor empfiehlt das Mediationsangebot ähnlich einer IT-Dienstleistung zu entwickeln wie z. B. nach den fünf Phasenmodellen von van Husen (Fähnrich, K.-P. & Husen, C. v. , 2008, S.35-38):



Bild 3.1: Fünf Phasenmodell von Husen (Fähnrich, K.-P. & Husen, C. v. , 2008, S.35-38)

Nach Ansicht vom Autor sollte das Mediationsangebot evolutionär entwickelt werden. Dies um möglichst schnell Erfolge mit dem Mediationsangebot abholen zu können. Erfolge wirken motivierend und bestätigend und sind der beste Garant für die Akzeptanz und die weitere Entwicklung des Mediationsangebotes.

Die folgenden Abschnitte können als Beispiel für die Entwicklung eines Mediationsangebotes nach dem fünf Phasenmodell dienen. Leider sprengt eine detailliertere Ausführung der Phasen den Umfang einer Facharbeit. Der Autor hat deshalb die, aus seiner Sicht, wichtigen oder sensiblen Punkte herausgestrichen.

3.2.2 Ideenfindung für ein Mediationsangebot

Besonderes Augenmerk sollte, nach Meinung vom Autor, darauf gelegt werden das von Anfang an die richtigen Personen der Organisation an der Ideenfindung teilnehmen. Damit wird dem Projekt die notwendige Unterstützung und Glaubwürdigkeit gegeben.

Eine Analyse der Interessenvertreter kann helfen das Umfeld abzustecken und diese Personen zu identifizieren und frühzeitig mit an Bord zu nehmen. Dies erhöht die Akzeptanz für die Entwicklung eines Mediationsangebotes und die Teilnahme der Personen und stärkt die spätere Einführung und Vermarktung. Diese Analyse der Interessenvertreter wird ebenfalls für die weiteren Phasen in der Entwicklung vom Mediationsangebot benötigt.

Ein Mediationsangebot kann schnell auch Fragen hinsichtlich der Geheimhaltung, des Persönlichkeit- und des Datenschutzes aufwerfen. Dies sollte in der Analyse der Interessenvertreter mitberücksichtigt werden damit die entsprechenden Personen (z. B. Datenschutzbeauftragter) von Anfang an dabei sind.

3.2.3 Anforderungsanalyse des Mediationsangebotes

Die Definition der Anforderungen an das Mediationsangebot sind entscheidend für die weitere Entwicklung wie aber auch für die Zukunft des Mediationsangebotes. Entsprechende Gespräche und Workshops mit den Interessenvertreter erlauben Anforderungen zu ermitteln, zu kategorisieren, zu bewerten und zu planen (z. B. für die evolutionäre Entwicklung vom Mediationsangebot).

Die Anforderungsanalyse sollte, nach Meinung vom Autor, mindestens die folgenden Themen abdecken:

- Was sind die *Anforderungen vom Geschäft* an ein Mediationsangebot (z. B. Anwendungsfälle, Konflikte zwischen internen Stellen, Konflikte zwischen interne Stellen und Lieferanten, Konflikte zwischen interne Stellen und Kunden, ...)?
- Was sind die *Anforderungen der Kunden* (Konsumenten) an ein Mediationsangebot (z. B. Ausgestaltung, Lead-Times, Abruf, Kosten, Sprachen, ...)?

- Was sind die *Anforderungen an die Ressourcen und Fähigkeiten* für das Erbringen vom Mediationsangebot (z. B. Qualifikation, Sprachen, Erfahrung, Räume, Lokationen, technische Hilfsmittel, Support- und Supervision...)?
- Was sind die *Anforderungen an die Organisation* des Mediationsangebotes (z. B. Einbettung, Verträge, Richtlinien, Berichte, Rapporte, Qualitätskontrolle, Eskalation, ...)?
- Was sind die *Anforderungen hinsichtlich der Finanzierung* (z. B. Budget, Verrechnung, Kostenschlüssel, Abrechnung, Bezahlung, ...)?
- Was sind die *Anforderungen hinsichtlich dem Personen- und Datenschutz* (z. B. Geheimhaltung, Zugriff und Umgang mit vertrauliche Unterlagen und E-Mail's, Rechtliche Implikationen, Offenbarung von Informationen während der Mediation ...)?

Der Autor empfiehlt zusätzlich die Hinzunahme eines erfahrenen Mediators oder Supervisors bei den Anforderungsworkshops damit Fragen und Unsicherheiten während der Ausarbeitung der Anforderungen geklärt werden können.

3.2.4 Konzeption des Mediationsangebotes

3.2.4.1 Produktmodell des Mediationsangebotes

Naheliegender wäre, dass das Mediationsangebot als Katalogartikel wie eine IT-Dienstleistung aus dem Service Portfolio abgerufen werden kann, also als eine vordefinierte/vereinbarte Leistung mit einem Service Level Agreement.

Nach Ansicht vom Autor ist es hilfreich das Mediationsangebot auf eine kleine Anzahl von ITILv3 Prozessen, aber über alle fünf ITILv3 Lebenszyklen anzubieten. Damit kann Prozessübergreifend von den Mediationserfahrungen profitiert werden. Ein solches Angebot könnte wie folgt aussehen:

Customer/Supplier	Strategy	Design	Transition	Operation	CSI
Akteure	CIO, CFO, Business Relationship Manager, Portfolio und Strategiemanager, branchen- und gesetzliche Vorgaben	CTO, PMO, QM, SLM, ISEC, ITSEC, Compliance, Data Privacy, Auditoren, Architekten	PMO, QM, SLM, IT Operation Teams, IT Infrastruktur Teams	Benutzer, Supporter	CSI Manager, SLM, Auditoren, Architekten, Prozessbesitzer
Vermutete maximale Eskalationsstufe nach Glasl	Zersplitterung (Stufe 8)	Drohstrategie (Stufe 6)	Gesichtsverlust (Stufe 5)	Taten (Stufe 3)	Gesichtsverlust (Stufe 5)
Empfehlung der führenden Mediationsform	Mediation	Mini-Mediation	Pre-Mediation	Mediatives Coaching	Pre-Mediation

Customer/Supplier	Strategy	Design	Transition	Operation	CSI
Empfehlung für das erste Mediationsangebot	Information über die Möglichkeiten der Mediation und des Mediationsangebotes Anwendungsfälle Wenn möglich Benchmarks Resultate von Studien	Service Level Management Supplier Management	Transition Planning and Support	Request Fulfillment Mediative Fähigkeiten für Service Desks (Training)	Service Reporting

Tabelle 3.1: Planung des Mediationsangebotes

Die führende Mediationsform schliesst keine andere Mediation aus und ist als Empfehlung hinsichtlich des möglichst geringsten Aufwandes, der Kosten und der Wirkung der Mediation zu verstehen.

3.2.4.2 Einbettung des Mediationsangebotes

Ergänzend können die folgenden Ansätze helfen das Mediationsangebot einfacher in IT Organisationen zu integrieren:

- Die Mediation sollte in den Serviceverträgen als die bevorzugte Konfliktbewältigungsmethode genannt werden zu der sich die Parteien im Konfliktfall und vor einer weiteren Eskalation (z. B. einem Gang zum Gericht) verpflichten. Eine solche Klausel erhöht die Akzeptanz der Mediation und erleichtert deren Anwendung im Konfliktfall
- Das grundsätzliche Vorgehen der Mediation, Kostenschlüssel, Teilnehmer, Ort, Lead Zeiten, Cycle Zeiten etc. sollte ausformuliert und ein Bestandteil der Serviceverträge werden. Damit kann z. B. verhindert werden das zusätzlich noch ein Konflikt über das Vorgehen und die Kostenaufteilung entsteht
- Die Mediation sollte durchgängig sein und für den Kunden wie für den Anbieter zur Verfügung stehen. Die Katalogartikel sollten von allen Systemteilnehmern abgerufen werden können. Das fördert und erleichtert die Nutzung eines Mediationsangebotes
- Für mittlere oder grössere Organisationen sollte ein Advisory Board eingerichtet werden, das für das Mediationsangebot verantwortlich ist. Das Advisory Board erleichtert die Entwicklung und Förderung eines Mediationsangebotes und sorgt unter anderem für die Qualitätsicherung und die Einhaltung der Mediationsvereinbarungen
- Die Mediationsvereinbarung sollte als verbindlich verstanden werden und von einer entsprechenden Stelle oder dem Advisory Board kontrolliert und Verstösse, wo notwendig, weitergeleitet werden

Das Mediationsangebot und dessen Inanspruchnahme sollten klar kommuniziert und geschult werden (z. B. als Teil der Benutzerschulung). Es sollte klar sein, dass keine Konsequenzen oder Nachteile aus der Inanspruchnahme vom Mediationsangebot entstehen. Dies fördert die Nutzung vom Mediationsangebot.

3.2.4.3 Prozessmodel des Mediationsangebotes

In Anlehnung an die ITILv3 Prozessen könnte ein initiales Mediationsangebot wie folgt aufgebaut werden:

ITIL v3 Prozess	Für das Mediationsangebot	Durch	Beispiel
Strategie Generation	Entwickelt das Mediationsangebot, bestimmt dessen Einsatz und ermittelt über die Zeit den strategischen Wert. Bereitet die Durchführung des Mediationsangebotes vor. Einbettung der Mediation in die Organisation	IT Board (CIO, GL, ...) Advisory Board, Mediator	Analyse der aktuellen ‚Konflikte‘. Ziele festlegen, Identifikation von aktuellen Hot-Spot's, Plan für das Mediationsangebot festlegen, Aktionen definieren (z. B. Vertragsergänzungen)
Service Portfolio Management	Verwaltung und Autorisierung vom Mediationsangebot und der Mediationsartikel im Portfolio	Advisory Board, Mediator	Einführung der Pre-Mediation, mediatives Coaching und ein Ausbildungsangebot für mediative Fähigkeiten in bestimmten Ländern. Entwicklung eines 6 Phasen Mediationsangebotes in der Pipeline.
Demand Management	Analysiert den Bedarf und die Bedürfnisse an das Mediationsangebot	Advisory Board, Mediator	Bedarf für einen native English Mediator in Land A. Bedarf für Supervision festlegen.
Financial Management	Erstellen vom Kostenmodell, Finanzierung, Abrechnung, Verrechnung, Kontrolle	IT Board (CIO, GL, ...), Advisory Board	Fallpauschale pro Mediation, Vertrag mit der Supervision
Service Catalogue Management	Beschreibt und pflegt die Mediationsartikel im Service Katalog	Service Katalog Manager, Advisory Board	Detaillierte Beschreibung der Mediationsartikel, Kosten, Verrechnung, Abrufprozess, Lead Zeiten. Hinweise auf die Vertraulichkeit, Geheimhaltung, ...
Service Level Management	Ausarbeitung vom SLA, Kontrolle der Servicequalität, messen und verbessern, berichten. entwickeln und pflegen der Kundenbeziehungen, Feedback	Mediator, Advisory Board	In diesem Beispiel führt der Mediator den Service, erbringt diesen oder engagiert externe Mediatoren
Capacity Management	Anforderungen an die Mediationskapazität legen und überwachen	Im Rahmen der Mediation kann das Capacity Management mit dem Demand Management zusammengelegt werden	Im Schnitt wird davon ausgegangen, dass 80h pro Monat für Mediationen eingesetzt werden. Die restlichen Stunden werden für die Entwicklung vom Service, interne Schulung, Aus- und Weiterbildung und Supervision benötigt
Availability Management	Anforderungen an die Verfügbarkeit der Mediationsartikel festlegen	Im Rahmen der Mediation kann das Availability Management mit	Alle Mediationsartikel sind 5x8 während den regulären Geschäftszeiten abrufbar mit einer garantierten ersten Antwortzeit

ITIL v3 Prozess	Für das Mediationsangebot	Durch	Beispiel
	und überwachen	dem Demand Management zusammengelegt werden	von 4h
IT Service Continuity Management	Unterstützt die Wiederherstellung von geschäftskritischen Diensten in schwerwiegenden Ausnahmesituationen	Mediator, Advisory Board	Ist eher unwahrscheinlich, dass dies eine Rolle für das Mediationsangebot spielt, ein Mediator könnte aber z. B. in einem Konfliktfall mit einer Demonstration unterstützend wirken
Information Security Management	Erstellen und pflegen einer Informationssicherheit-Richtlinie. Überwachen, überprüfen und verbessern der Richtlinie. Plant und führt Sicherheitsaudits durch	CIO Organisation, Security Manager, Advisory Board	Die Vertraulichkeit und Geheimhaltung der Mediation und der Mediationsvereinbarung muss unbedingt gewährleistet werden. Es gibt wenig Sinn, wenn die Mediation in SharePoint erfasst und durch eine interne Suchmaschine indexiert wird.
Supplier Management	Identifizieren von Anforderungen. Beurteilen und auswählen von internen/externen Mediatoren, Supervisoren, weitere Experten und Berater. Verwaltung der Verträge	CIO Organisation, Advisory Board	Evaluation, Auswahl von Bewerber, Supervisoren, externe Consultants / Anwälte. Engagement, Verträge, Kontrolle der Abrechnung und Sicherheitsrichtlinien
Knowledge Management	Entwicklung der Strategie zur Identifikation, Erfassung und Pflege von Wissen / Erfahrungen. Transfer von Wissen, entwickeln und pflegen einer Wissensdatenbank	Mediator, Advisory Board, weitere Organisationen	Anonymisierte Berichte zur Erfahrungssicherung bei Mediationen. Entwicklung von Kennzahlen (z. B. Mediationsdauer). Vernetzung, Kontakte, Experten, Literatur und einschlägige Web Seiten
Change Management	Modifikation vom Mediationsangebot (Artikel)	CIO, Advisory Board	Vorschläge zur Änderung vom Mediationsangebot evaluieren, genehmigen, planen und koordinieren
Service Asset & Configuration Management	Identifikation und Bestimmung der Ressourcen, die für die Mediation benötigt oder verwendet werden	Mediator	In diesem Beispiel nicht verwendet
Release & Deployment Management	Planen der Einführung eines neuen Mediationsangebotes oder neuer Mediationsartikel. Einführungsunterstützung und Kontrolle		In diesem Beispiel wurde Release & Deployment Management mit Transition Planning & Support zusammengelegt
Evaluation	Bewertung einer Änderung im Mediationsangebot	CIO, Advisory Board	In diesem Beispiel als Aufgabe vom Change Management
Service Validation & Testing	Planung und Durchführung von Tests. Bewertung der Testergebnisse, Abweichungen		In diesem Beispiel wurde Service Validation & Testing mit Transition Planning & Support zusammengelegt
Transition Planning & Support	Planung und erfolgreiche Einführung eines neuen oder geänderten Mediationsangebotes. Einarbeitung neuer Mediatoren. Beraten oder unterstützen der beteiligten Gruppen und Personen.	Mediator, Advisory Board / Supervision	Begleitung eines neuen Mediationsangebotes durch eine Supervision. Durchführung von Testmedationen mit gestellten Problemen, Nutzung der Werkzeuge (z. B. Video Konferenz)

ITIL v3 Prozess	Für das Mediationsangebot	Durch	Beispiel
	Überwachen der Aktivitäten.		
Problem Management	Wiederkehrende Mediationsmuster erkennen und die Ursache soweit als möglich lösen	Mediator	Wiederkehrender Konflikt zwischen zwei Parteien durch einen Vorschlag zur Änderung vom Prozess dauerhaft lösen
Incident Management	Ungeplante Anfrage zur Mediation mit einer hohen Priorität	Mediator, Advisory Board	Notfalleinsatz bei einem internen Zwischenfall
Event Management	Überwachung und Benachrichtigung bei Konfliktentstehung oder Eskalation	Tools, geschulte Mitarbeiter, Mediator	
Request Fulfillment	Abrufen vom Mediationsartikel, Autorisierung, Erfüllung und Abschluss der Anfrage	Mediator	Triage mit dem Besteller, Planung der Mediation
Access Management	Gewährleistung vom Zugriff auf die Mediationsdaten. Überwachung der Rechte und Zugriffe	CIO, Advisory Board	Autorisieren vom Zugriff auf die Mediationsdatenbank mit Berichten, Kennzahlen, Verträgen
7 Step Improvement Process	Kontinuierliche Verbesserung vom Mediationsangebot	CIO, Advisory Board, Mediator	
Service Reporting	Sammeln und aufbereiten der relevanten Daten. Erstellung von zielgruppengerechten Präsentationen	Mediator	
Service Measurement	Einrichtung vom Rahmenwerk zur Messung. Mess- und Berichtsebene festlegen. Definieren was gemessen werden soll, Zielvorgaben	Tools, Mediator	

Tabelle 3.2: ITILv3 Prozesse der Mediation

3.2.4.4 Ressourcenkonzept für das Mediationsangebot

Der Autor ist der Ansicht dass die die Entwicklung vom Mediationsangebot wie auch die Qualitätsicherung und Verantwortung intern verbleiben sollte und entsprechende Ressourcen dafür eingeplant werden sollten.

Die eigentliche Mediationsarbeit, gegenüber der Anstellung interner Mediatoren, kann nach Ansicht vom Autor durchaus ausgelagert werden. Dies kann speziell während der Anfangsphase oder für ein globales Mediationsangebot von Interesse sein da weniger Personalkosten anfallen und damit die Einstiegshürde für die Bereitstellung vom Mediationsangebot verkleinert wird.

Der Autor empfiehlt die Chancen und Risiken einer solchen Auslagerung dem Mediationsangebot entsprechend zu identifizieren z. B. mit einer SWOT Analyse:

SWOT Auslagerung der Mediationsarbeit aus einem institutionalisiertem Mediationsangebot an lokale Partner	
Stärke	Schwäche
<ul style="list-style-type: none"> Die unterschiedliche Arbeitsweise der lokalen Partner wird durch das standardisierte Mediationsangebot vereinheitlicht und gewährleistet eine gleichbleibende Erfahrung Einheitliche Qualitätsicherung und Kontrollen gewährleisten gleichbleibende Qualität der Mediation 	<ul style="list-style-type: none"> Vermittlung vom Mediationsangebot sowie unserer internen policy und vorgaben an lokale Partner Kontrolle der lokalen Kosten wie z. B. Spesenabrechnungen, Nebenkosten wie Raum und Ressourcen Global einheitliche und vergleichbare Kennzahlen vom Mediationsangebot
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> Globale Abdeckung vom Mediationsangebot durch lokale Partner Flexible Kapazitäten Berücksichtigung lokaler Gebräuche und Verhaltensregeln Native Sprach- und Idiomkenntnisse Zeitzoneunterstützung 	<ul style="list-style-type: none"> Lokale gesetzliche Geheimhaltung, Daten- und Persönlichkeitsschutzvorgaben entsprechend nicht unseren minimalen internen Vorgaben Missbrauch der Daten wie Veröffentlichung, Erpressung, Spionage Der lokale Partner hat ein uns nicht bekannten Interessenkonflikt mit einer Konfliktpartei (z. B. einem unserer Lieferanten)

Tabelle 3.3: SWOT Auslagerung Mediationsarbeit

Tabelle nicht abschliessen. Aus der Analyse können anschliessend die notwendigen Strategischen Massnahmen abgeleitet werden.

Der Autor empfiehlt, bei einer Auslagerung der Mediationsarbeit an lokale Partner, einen Supervisor, sei er intern oder extern, mit der Unterstützung der Mediationspartner (z. B. Triage) und Qualitätssicherung zu beauftragen.

3.2.5 Test des Mediationsangebotes

Der Autor ist der Ansicht dass ein Test des Mediationsangebotes auf die definierten Prozesse und die Mediationsarbeit durchgeführt werden kann.

Ein Test der Mediationsarbeit kann, nach Ansicht vom Autor, über einen bereits abgeschlossenen Fall oder einen ‚einfachen‘ ersten Fall im Sinne eines Piloten erfolgen.

Nach Ansicht vom Autor ist es empfehlenswert den Test von einem Supervisor zu begleiten oder von einem Supervisor nachstellen zu lassen und die gemachte Erfahrung zurück in das Mediationsangebot einfliessen zu lassen (erstes CSI).

3.2.6 Einführung des Mediationsangebotes

Nach Ansicht vom Autor sind die ersten Erfahrungen mit dem Mediationsangebot entscheidend für dessen weitere Entwicklung.

Eine schrittweise Einführung des Mediationsangebotes gibt den Teilnehmern Zeit und Gelegenheit aus Erfahrungen zu lernen und über das CSI das Mediationsangebot zu verbessern und zu entwickeln.

Sind die Erfahrungen der ersten Mediationen nicht überzeugend und findet diese zudem noch auf der Geschäftsleitungsebene statt, so hat dies eine andere Wirkung, als wenn es sich um einen ‚einfacheren‘ Konflikt handelt, der aber bereits als Erfolgserlebnis verbucht werden kann („Low Hanging Fruits“).

Der Autor empfiehlt deshalb, hinsichtlich der möglichen Auswirkung auf die Zukunft, besondere Sorgfalt in der Auswahl und Durchführung der ersten Mediationen anzuwenden.

3.3 Durchführung der Mediation

3.3.1 Prozess in der Übersicht

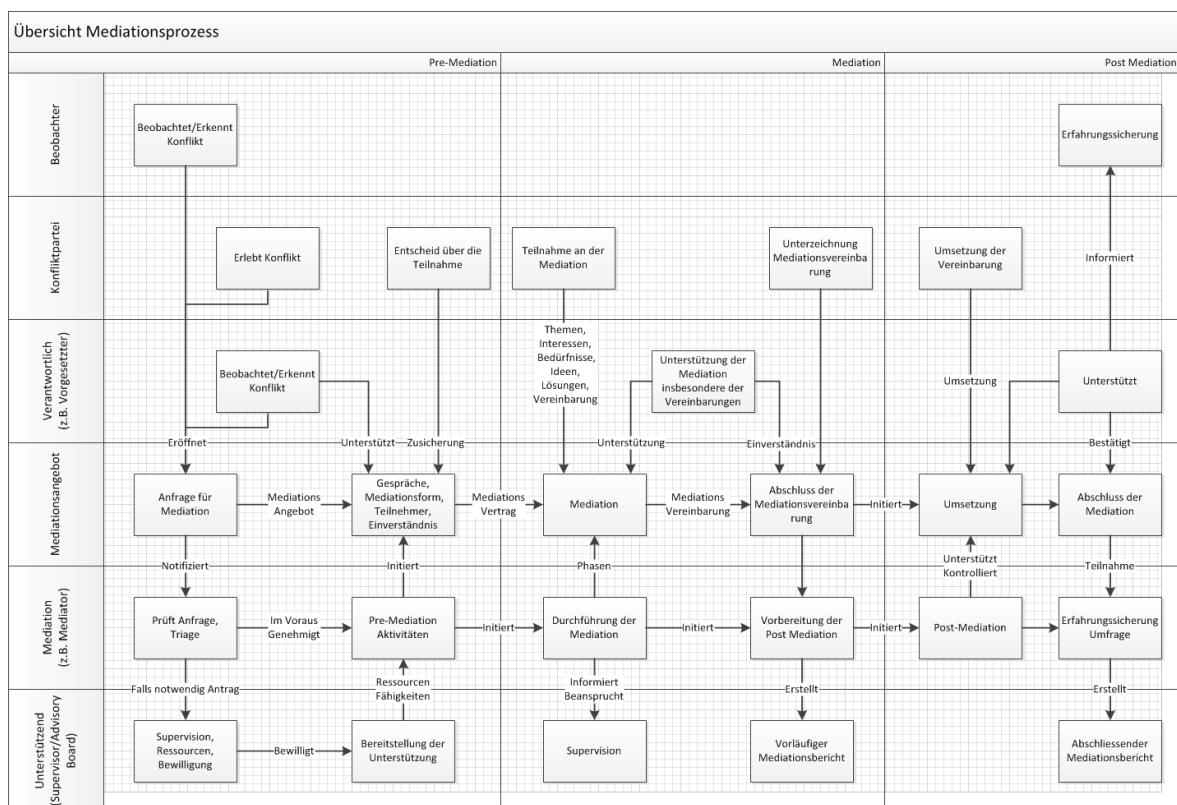


Bild 3.2: Möglicher Mediationsprozess in der Übersicht

Ein möglicher Mediationsprozess in den Phasen:

- Pre-Mediation zur Aufnahme, Abklärung, Mediationsform, Bewilligung (wo notwendig) und Vorbereitung vom Mediationsvertrag
- Mediation zur Durchführung der gewählten Mediationsform und zum möglichen Abschluss einer Mediationsvereinbarung
- Post Mediation zur Unterstützung (und Kontrolle) bei der Umsetzung der Mediationsvereinbarung

Der Beispielprozess in der Übersicht. Der Abbruch der Mediation sowie Eskalationen etc. sind hier nicht explizit berücksichtigt worden. Aus Platzgründen sind Aktivitäten und Artefakte im Diagramm nicht getrennt worden.

3.3.2 Abruf der Mediation

Wie bereits erwähnt, sollte eine Mediation niederschwellig angeboten und abgerufen werden können. Der Abruf einer Mediation soll keine Rückschlüsse auf die Konfliktparteien oder auf den Konflikt geben.

Der Autor empfiehlt, dass in der Lösungsgruppe ein Supervisor zur Unterstützung vom Mediator und zur Qualitätssicherung aufgenommen wird. Der zugewiesene Mediator kann eine erste Triage vornehmen und ggf. mit der Unterstützung der Supervision ein erstes Gespräch mit dem Abrufer durchführen, um das weitere Vorgehen und die geeignete Mediationsform zu ermitteln.

3.3.3 Initiierung und Durchführung der Mediation

Der Autor nimmt an, dass bestimmte Mediationsarten und / oder eine Anzahl von Mediationen im Voraus genehmigt worden sind und es in der Kompetenz und Verantwortung vom Mediator oder Supervisor liegt, die Mediation zu initiieren, zu planen, durchzuführen und zu betreuen.

Ist das Budget erschöpft, die anstehende Mediation umfangreich, öffentlich, mit Behörden oder benötigt diese weitere Unterstützung z. B. durch Anwälte und Experten, so sollte ein entsprechendes Advisory Board vom Mediator angerufen werden können, das den Mediator in der Freigabe der Kosten, Vermittlung der Experten etc. unterstützt.

3.3.4 Abschluss / Abbruch der Mediation

Der Autor nimmt an, dass es in der Kompetenz vom Mediator ist eine laufende Mediation formell abzuschliessen oder falls notwendig abzubrechen. Der Autor empfiehlt jedoch, dass bei definierten Mediationen wie z. B. mit Behörden das Advisory Board oder der Supervisor vom Mediator angerufen werden muss.

3.4 Qualitätssicherung für die Mediation

3.4.1 Post Mediation

Der Autor empfiehlt die Aktivitäten der Post Mediation auch als Mittel zur Nachhaltigkeit und zur Qualitätssicherung zu verwenden. Neben der Begleitung der Medianten bei der Umsetzung der Vereinbarung kann der Mediator weitere Aktivitäten wahrnehmen wie z. B.:

- Daten für das CSI (z. B. Berichte, Statistiken) anlegen, ergänzen und aktualisieren
- Abschlussumfragen vorbereiten und durchführen
- Erfahrung in Berichten sichern (Knowledge Database)
- Trainingsprogramme anpassen und aktualisieren
- Präsentationen und Berichte für das Advisory Board erstellen und präsentieren
- Konsultation mit der Supervision durchführen

Die Liste ist nicht abschliessend. Sie sollte sinnvolle Aktivitäten beinhalten, die gleichermassen die Medianten in der Umsetzung der Vereinbarung unterstützen und die Verbesserung der Mediationsdienstleistung ermöglicht.

3.4.2 Supervision des Mediationsangebotes

Nach Meinung vom Autor sollte darauf geachtet werden, dass entweder ein Advisory Board (z. B. ein Advisory Board for Mediation) oder eine Supervision mit dem Mediationsangebot institutionalisiert wird.

Das „Advisory Board for Mediation“ oder die Supervision sollte mindestens die folgenden Aufgaben wahrnehmen und Kompetenzen besitzen:

- Es ist Besitzerin vom Mediationskonzept, Mediationsangebot, der Prozesse und verantwortlich für deren Ausgestaltung, Budget und Angebot

- Es definiert die Organisation. Evaluiert und stellt den Mediator an und ist Ansprechpartner für Personalfragen
- Es unterstützt den Mediator in der Erfüllung vom Mediationsangebot, mit Supervision und entsprechender Weiterbildung
- Es stellt sicher, dass das Mediationsangebot weiterentwickelt wird
- Es beauftragt externe Mediatoren oder Supervisionen nach Bedarf
- Es entscheidet über nicht im Voraus genehmigte Mediationen und Abbrüche
- Es führt den CSI Prozess. Analysiert und bereitet Berichte auf. Stellt sicher, dass Erkenntnisse und Erfahrungen aus den Mediationen gesichert und in andere Prozesse einfließen können
- Repräsentiert und präsentiert das Mediationsangebot gegenüber der Geschäftsleitung

Die Liste ist nicht abschliessend und kann, je nach Bedarf, weitere Aktivitäten beinhalten, die das Mediationsangebot abstützen und weiter entwickeln.

3.4.3 CSI für das Mediationsangebot

Das ITILv3 CSI besteht aus insgesamt sieben Schritten, die während dem gesamten Service Lebenszyklus wiederholt werden. Der Autor schlägt vor diese sieben Schritte auch für das Mediationsangebot wie folgt anzuwenden:

ITILv3 CSI Schritt	CSI Vorschlag für das Mediationsangebot
1 Definieren was gemessen werden soll	<p>Anforderungen und Bedürfnisse der ‚Service Strategie‘ sollten hier als aktualisierte Kriterien einfließen.</p> <p>Die Annahme vom Autor ist, dass es minimale Daten gibt, die erfasst werden müssen um die nach ITILv3 definierten Messgrößen Technologie, Prozess und Service zu erheben und für die Verbesserung vom Service und den Managementprozessen zu verwenden.</p> <p>Die „Technologie Messgrößen“ könnten auf die verwendeten Tools z. B. Kommunikationsangebote und Bestellsystem ausgerichtet werden.</p> <p>Die „Prozess Messgrößen“ z. B. auf die Durchlaufzeiten und die Einhaltung der Prozesse.</p> <p>Die „Service Messgrößen“ auf qualitative und quantitative Aspekte der Mediation.</p>
2 Definieren was gemessen werden kann	<p>Anzahl der angebotenen Mediationsarten</p> <p>Anzahl der abgerufenen Mediationen</p> <p>Anzahl der durchgeführten Mediationen</p> <p>Anzahl der abgebrochenen Mediationen</p> <p>Arten der abgerufenen Mediationen (z. B. Mediation, Coaching, Pre-Mediation, Mini-Mediation)</p> <p>Informationen über den Abrufer (z. B. Business Unit, Land, interner/externer Mitarbeiter, Involvierter/Beobachter)</p> <p>Informationen über die Konfliktparteien (z. B. interne/externe Mitarbeiter, Gruppen,</p>

ITILv3 CSI Schritt	CSI Vorschlag für das Mediationsangebot
	<p>Organisationen, Behörden)</p> <p>Informationen über die Dauer der Mediation</p> <p>Informationen über das Resultat der Mediation</p> <p>Informationen über das Resultat der Post-Mediation</p> <p>Umfrage / Feedback von den Medianten</p> <p>Umfrage / Feedback von indirekt beteiligten Personen (wo möglich z. B. Kunden, externe Mitarbeiter, Berater, Consulting/Revisionsfirmen)</p> <p>Umfrage / Feedback von direkt beteiligten Personen (wo möglich z. B. Vorgesetzte, Teamleiter)</p>
3 Erheben der Daten	<p>Die Rohdaten können aus bestehenden Tools extrahiert werden (z. B. Ticketing, Service Request Forms, etc.)</p> <p>Die Rohdaten können aus den Mediationsberichten extrahiert werden</p> <p>Die Rohdaten können aus Abschlussumfragen extrahiert werden</p> <p>Hinweis: der gesamte Prozess der Datenerhebung, Analyse und Auswertung muss die vereinbarte Geheimhaltung jederzeit gewährleisten. Es muss darauf geachtet werden, dass entsprechende Vereinbarungen von den ausführenden Personen verstanden und unterschrieben worden sind.</p>
4 Verarbeiten der Daten	<p>Die Rohdaten müssen aufbereitet und in analysierbare Daten transformiert werden.</p> <p>Die Aufbereitung der Rohdaten sollte in einem transparenten Prozess erfolgen, so dass eine möglichst objektive und sachliche Analyse ermöglicht wird (z. B. sollten die Schritte zur Transformationen und Konsolidierung der Rohdaten durch autorisierte Drittparteien nachvollziehbar sein)</p>
5 Analysieren der Daten	<p>Die nun vorliegenden Daten müssen in Information transformiert werden.</p> <p>Die Transformation sollte, nach Ansicht vom Autor, soweit möglich durch einen externen Supervisor begleitet werden, damit kritische Fragen und verschiedene Sichtweisen einfließen können (Vermeidung von blinden Flecken und Spiegelungen).</p>
6 Präsentieren und anwenden der Informationen	<p>Die nun vorliegenden Informationen sollten soweit in Präsentationen aufbereitet werden, dass zielgruppengerecht präsentiert werden kann.</p> <p>Der Autor schlägt vor mindestens eine anonymisierte Variante der Präsentation allen Systemteilnehmern zur Verfügung zu stellen (inkl. externe Mitarbeiter / Systemteilnehmer)</p>
7 Durchführen von korrigierenden Massnahmen	<p>Die Erkenntnisse aus der Analyse und Präsentation der Informationen sollten in offenen Gesprächen zurück in die Strategie gehen und von dort aus in alle ITILv3 Prozesse zurückfließen.</p>

Tabelle 3.4: CIS für das Mediationsangebot

Die Liste ist nicht abschliessend. Wie beim CSI Prozess üblich sollten die Aktivitäten und Aktionen innerhalb der sieben CSI Schritte laufend geprüft und angepasst werden.

Der Autor empfiehlt mit einem möglichst schlanken CSI zu starten (also mit wenig Messpunkten und Berichten) und diesen zusammen mit dem Mediationsangebot evolutionär zu entwickeln.

3.5 Weiterentwicklung vom Mediationsangebot

Hat sich das Mediationsangebot etabliert so kann es, nach Ansicht vom Autor, im Laufe der Zeit erweitert werden wie z. B. bei:

- Konflikten zwischen der Organisation und den Behörden, falls diese auf IT-Dienstleistungen bezogen sind
- Konflikte zwischen der Organisation und den Branchenverbänden, falls diese auf die IT-Dienstleistung bezogen sind

Die Liste ist nicht abschliessend. Die mediativen Ressourcen und Fähigkeiten, die mit der Zeit aufgebaut werden, lassen sich also vielfältig weiterverwenden.

3.6 Beenden vom Mediationsangebot

Stellt sich heraus, dass das Mediationsangebot nicht genutzt wurde oder dass sich nicht die erhoffte Wirkung entfaltet hat, sollte, nach Meinung vom Autor, die Initiative und das Angebot kritisch hinterfragt und die Erfahrung gesichert werden bevor das Mediationsangebot zurückgezogen wird.

Der Autor empfiehlt die folgenden Überlegungen zum Abschluss vom Mediationsangebot zu machen:

- Wie können die Gründe, die zur Beendigung vom Mediationsangebot geführt haben gesichert werden, damit diese, bei einer allfälligen Wiederaufnahme vom Mediationsangebot, genutzt werden können?
- Wie können die gemachten Erfahrungen und Erkenntnisse gesichert werden damit diese, bei einer allfälligen Wiederaufnahme vom Mediationsangebot, genutzt werden könnten?
- Wie können die gemachten Erfahrungen und Erkenntnisse gesichert werden damit diese in die bestehenden Prozesse einfließen könnten?
- Wie kann die Beendigung vom Mediationsangebot kommuniziert werden so das eine spätere Wiederaufnahme möglich wäre?
- Wie kann die aufgebaute Organisation und die Arbeit der beteiligten Personen wertschätzend abgeschlossen werden?
- Sind noch Mediationen am Laufen und können diese mit den eigenen Ressourcen abgeschlossen werden?

- Wäre ein externes Mediationsangebot eine sinnvolle Alternative?

Die Liste ist nicht abschliessend. Nach Meinung vom Autor kann es durchaus sein, dass zu einem späteren Zeitpunkt ein Mediationsangebot wieder Sinn machen könnte und es ist bedauerlich, wenn die Türen soweit zugeschlagen werden, dass diese nicht mehr geöffnet werden könnten.

4 Schlusswort

Der Autor ist überzeugt dass das institutionalisierte Mediationsangebot einen festen Platz in der IT-Dienstleistung finden wird. Nach Ansicht vom Autor ist es eine Frage der Zeit bis Konflikte und Konfliktlösungsstrategien Einzug in das ITIL Rahmenwerk finden werden und die Mediation ist dazu das Mittel der Wahl.

Für den Autor ist es bedenklich wie viele Ressourcen mit jahrelangen und immer gehässiger geführten Streitigkeiten verschwendet werden. Es ist für den Autor immer wieder verblüffend zu sehen wie wenig Bedürfnisse und Interessen hinter Standpunkte thematisiert werden, wie schnell sich Missverständnisse festsetzen und wie teilweise hemmungslos und ohne jegliche Rücksicht auf Organisation und Person eskaliert wird.

Diese Facharbeit kann das Potenzial das sich mit einem Mediationsangebot entwickeln nur ansatzweise aufzeigen. Der Autor hofft dass die Facharbeit als Anregung dient und einen Beitrag oder einen Anstoss für die Einführung von Mediation in der IT-Dienstleistung gibt.

An dieser Stelle meinen besonderen Dank an:

an **Dr. Otmar Schneider** und **Thomas Flucher** für den motivierenden Lehrgang und die vielen Anregungen

an **Marco Bosshard** für sein kritisches Feedback und die vielen Tipp&Tricks zur Arbeit

an **Michael Binder** für seine anregenden Fragen und Feedback

an **Franziska Schneider** für die geduldige Korrektur dieser Facharbeit

Abkürzungsverzeichnis

CCTA	Central Computing and Telecommunications Agency
CFO	Chief Financial Officer
CIO	Chief Information Officer
CO	Cabinet Office
COBIT	Control Objectives for Information and Related Technology
CSI	Continuous Service Improvement
GITMM	Government Information Technology Management Method
HSG	Hochschule St. Gallen
IEC	International Electrotechnical Commission
ISEC	Information Security
ISO	International Organization for Standardization
IT	Information Technologie
ITIL	IT Infrastructure Library
ITSEC	Information Technology Security
ITSM	IT Service Management
LAN	Local Area Network
PMO	Project Management Office
QM	Quality Manager
SLM	Service Level Management
WAN	Wide Area Network
WLAN	Wireless Local Area Network
WWAN	Wireless Wide Area Network

Bilderverzeichnis

Bild 2.1:	Kunde / Anbieter Akteure.....	13
Bild 2.2:	Strukturähnlichkeit Kunde / Anbieter.....	13
Bild 2.3:	Harmonie zwischen dem Kunden und Anbieter.....	15
Bild 2.4:	Überbedienung des Kunden durch den Anbieter.....	16
Bild 2.5:	Überforderung des Anbieters durch den Kunden.....	17
Bild 2.6:	Gemeinsame Entwicklung vom Kunden und Anbieter.....	18
Bild 2.7:	ITILv3 Hauptprozesse und Akteure.....	19
Bild 2.8:	Konflikteskalation nach Glasl (Glasl, 2011, S. 233-309). Eigene Darstellung	22
Bild 2.9:	Konflikteskalation Individuen, Gruppen, Organisation (Glasl, 2011, S. 233-309). Eigene Darstellung.....	24
Bild 2.10:	Beziehung / Zusammenarbeit Quadrant.....	27
Bild 2.11:	Beziehung / Zusammenarbeit Quadrant Eskalation.....	28
Bild 2.12:	Beziehung / Zusammenarbeit Quadrant erhalten.....	29
Bild 3.1:	Fünf Phasenmodell van Husen (Fährnrich, K.-P. & Husen, C. v. , 2008, S.35-38).....	35
Bild 3.2:	Möglicher Mediationsprozess in der Übersicht.....	43

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1:	ITILv3 Hauptakteure	19
Tabelle 2.2:	ITILv3 Konfliktkarte	21
Tabelle 2.3:	Eskalationserkennung	23
Tabelle 2.4:	Nutzen der Mediation in den ITILv3 Prozessen	30
Tabelle 2.5:	Interne / Externe Mediatoren	31
Tabelle 2.6:	Interne / Externe Mediatoren im Einsatz	31
Tabelle 2.7:	Hürden im internationalen IT Service Management.....	32
Tabelle 3.1:	Planung des Mediationsangebotes	38
Tabelle 3.2:	ITILv3 Prozesse der Mediation	41
Tabelle 3.3:	SWOT Auslagerung Mediationsarbeit.....	42
Tabelle 3.4:	CIS für das Mediationsangebot.....	47

Literaturverzeichnis

- Bandler, R. & Grinder, J. (2010). Reframing: Neuronlinguistisches Programmieren und die Transformation von Bedeutung (9. Aufl.). Paderborn: Junfermann.
- Berger, W. (2002). Business Reframing: Erfolg durch Resonanz (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Cabinet Office. ITIL® - Intellectual Property Rights. Abgerufen von <http://www.itil-officialsite.com/IntellectualPropertyRights/IntellectualPropertyRights.aspx>
- Cabinet Office. (2007). Continual Service Improvement: Continual service improvement ; Service operation ; Service strategy ; Service transition. London: TSO.
- Cabinet Office. (2007). Service Design: Continual service improvement ; Service operation ; Service strategy ; Service transition. London: TSO.
- Cabinet Office. (2007). Service Operation. London: TSO.
- Cabinet Office. (2007). Service Strategy: Continual service improvement ; Service operation ; Service strategy ; Service transition. London: TSO.
- Cabinet Office. (2007). Service Transition: Continual service improvement ; Service operation ; Service strategy ; Service transition. London: TSO.
- Diez, H. (2005). Werkstattbuch Mediation. Köln, Köln: Centrale für Mediation; Dr. Otto Schmidt Verlag.
- Dörner, D. (2003). Die Logik des Misslingens: Strategisches Denken in komplexen Situationen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl.
- Fährnrich, K.-P. & Husen, C. v. (2008). Entwicklung IT-basierter Dienstleistungen: Co-Design von Software und Services mit ServCASE. Heidelberg: Physica-Verl.
- Gasl, F. (2007). Konflikt, Krise, Katharsis und die Verwandlung des Doppelgängers (1. Aufl.). Stuttgart: Verl. Freies Geistesleben.
- Gasl, F. (2008). Selbsthilfe in Konflikten: Konzepte - Übungen - praktische Methoden (5. Aufl.). Stuttgart [u.a.]: Verl. Freies Geistesleben [u.a.].
- Gasl, F. (2010). Konfliktfähigkeit statt Streitlust oder Konfliktscheu. Dornach: Verl. am Goetheanum.
- Gasl, F. (2011). Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater (10. Aufl.). Bern [u.a.]: Haupt [u.a.].
- Hinz, W. (2007). Prozessorientiert führen: Krisen bewältigen : interessenbasiert handeln ; Grundlagen, Methoden, Erfahrungen. München: Hanser.
- KPMG AG Wirtschaftsprüfung Steuerberatung. (2009). KPMG - Presse - KPMG-Studie: Konflikte in Unternehmen verursachen hohe Kosten. Abgerufen von <http://www.kpmg.de/Presse/14276.htm>
- Prior, M. (2011). MiniMax-Interventionen: 15 minimale Interventionen mit maximaler Wirkung (9. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer-Verl.
- Senge, P. M. & Klostermann, M. (2008). Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Seufert, A. & Oehler, K. (2009). Grundlagen Business intelligence (1. Aufl.). Stuttgart, Berlin: Steinbeis-Ed.
- Simon, F. B. & Rech-Simon, C. (2009). Zirkuläres Fragen: Systemische Therapie in Fallbeispielen: ein Lernbuch (8. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer-Verl.

- Watzke, E. (2008). "Wahrscheinlich hat diese Geschichte gar nichts mit Ihnen zu tun ...": Geschichten, Metaphern, Sprüche und Aphorismen in der Mediation. Mönchengladbach: Forum-Verl. Godesberg.
- Watzlawick, P. (2005). Anleitung zum Unglücklichsein ;: Vom Schlechten des Guten ; Zwei Bestseller in einem Band. München ;, Zürich: Piper.
- Watzlawick, P. (2008). Die erfundene Wirklichkeit: Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? ; Beiträge zum Konstruktivismus (4. Aufl.). München [u.a.]: Piper.
- Watzlawick, P., Bavelas, J. B. & Jackson, D. D. (2011). Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien (12. Aufl.). Bern: Huber.
- Wikipedia. (2013). best practice. Abgerufen von <http://de.wikipedia.org/w/index.php?oldid=1141186>

