



Konflikte in der Business-Analyse: Chance und Herausforderung

Veröffentlicht am 13. Mai 2025

Ihre Ansprechpersonen: Xenia Schwarzenbach, David Andrist

Tags: Fachbeiträge, Banken und Versicherungen, Energie und Infrastruktur, Gesundheitswesen, Handel, Transport und Logistik, Industrie, Technologie und Dienstleistung, Öffentliche Verwaltung, Business Analyse und Requirements Engineering

In der Funktion als Business Analyst:in sind widersprüchliche Anforderungen unterschiedlicher Stakeholder an der Tagesordnung. Unterschiedliche Prioritäten, Perspektiven oder Fachsprachen können zu Konflikten führen, die nicht nur die Effizienz eines Projekts beeinträchtigen, sondern auch die Akzeptanz der finalen Lösung gefährden.

Unter einem Konflikt wird eine Situation verstanden, in der mehrere Beteiligte eine Unvereinbarkeit in ihren Gedanken, Wahrnehmungen, Gefühlen oder Zielen im Verhältnis zu anderen wahrnehmen. Dies kann ihr Verhalten beeinflussen. Allerdings bedeutet nicht jede Meinungsverschiedenheit oder jeder Gegensatz automatisch einen Konflikt. Ausschlaggebend ist, dass mindestens eine Partei die andere als bedeutend für die eigene Lage ansieht und sich in gewisser Weise von ihr beeinflusst oder abhängig fühlt.

Lange galten Konflikte als Störfaktoren innerhalb funktionierender Systeme. Heute werden sie zunehmend als Motor für Veränderung und Innovation erkannt. Eine konstruktive Auseinandersetzung mit widersprüchlichen Anforderungen kann zu kreativen Lösungen führen, die verschiedene Interessen optimal vereinen. Zudem ermöglichen Konflikte eine genauere Anforderungsdefinition und verbessern so die Qualität des finalen Systems.

Konfliktmanagement als Erfolgsfaktor

Business Analyst:innen sind nicht nur für das Erheben und Dokumentieren von Anforderungen verantwortlich, sondern auch für deren Abstimmung und Vermittlung zwischen den Stakeholdern. Treten Unstimmigkeiten auf, muss er/sie geeignete Konfliktmanagementstrategien anwenden, damit das Potenzial von Konflikten im Sinne einer optimalen Lösungsfindung genutzt werden kann. Die vier zentralen Aufgaben des Konfliktmanagements sind:



1. Konfliktidentifikation

Eine systematische Anforderungsanalyse ist in der Business Analyse essenziell, um Widersprüche frühzeitig zu erkennen. Business Analyst:innen betrachtet Anforderungen aus verschiedenen Perspektiven und suchen aktiv nach Unstimmigkeiten. Hierbei helfen Methoden wie Interviews, Workshops und Prototyping, um potenzielle Probleme frühzeitig aufzudecken und gezielt anzugehen.

2. Konfliktanalyse

Nach der Identifikation muss der Konflikt hinsichtlich seiner Ursache analysiert werden, um gezielt damit umgehen zu können. Dabei gilt es zwischen folgenden Konfliktarten zu unterscheiden:

-
- **Sachkonflikt:** Tritt auf, wenn es an Informationen mangelt oder diese fehlerhaft sind.
Beispiel: Ein Fachbereich fordert eine intuitive Benutzeroberfläche mit vielen interaktiven Elementen, während die IT-Abteilung eine technisch einfache, wartungsfreundliche Umsetzung bevorzugt.

 - **Benennungskonflikt:** Eine Form des Sachkonflikts, bei dem unterschiedliche Auffassungen über Begriffe bestehen.
Beispiel: Das Marketing definiert den Begriff «Kund:in» als jede Person mit einem aktiven Nutzerkonto, während die Buchhaltung nur zahlende Kundinnen und Kunden einbezieht, was zu Unstimmigkeiten bei der Berichterstattung führt.

 - **Interessenkonflikt:** Entsteht, wenn die Interessen oder Ziele der Beteiligten subjektiv oder objektiv voneinander abweichen.
Beispiel: Das Management verlangt eine schnelle Umsetzung neuer Funktionen, um Wettbewerbsvorteile zu sichern, während die Entwicklung auf ausgiebige Tests besteht, um langfristige Wartbarkeit und Stabilität zu gewährleisten.

 - **Wertekonflikt:** Entsteht, wenn verschiedene Stakeholder unterschiedliche Massstäbe (z. B. persönliche Überzeugungen oder kulturelle Unterschiede) anlegen, um einen Sachverhalt zu bewerten.
Beispiel: Ein Unternehmen möchte aus Datenschutzgründen auf Open-Source-Technologien setzen, während ein anderer Stakeholder Closed Source-Technologie bevorzugt.

 - **Beziehungskonflikt:** Wird durch starke emotionale Reaktionen, stereotypische Vorstellungen, schlechte Kommunikation oder negatives zwischenmenschliches Verhalten zwischen den Stakeholdern verursacht.
Beispiel: Zwei leitende Angestellte vertreten gegensätzliche Lösungsansätze und lehnen die Vorschläge des anderen ab, um ihre eigene Position im Unternehmen zu stärken.

 - **Struktureller Konflikt:** Entsteht aufgrund ungleicher Macht- und Autoritätsverhältnisse zwischen den Stakeholdern.



Beispiel: Eine Vorgesetzte lehnt die Anforderungen eines Fachmitarbeiters ab, da sie ihm nicht die erforderliche Kompetenz zur Anforderungsdefinition zuspricht, obwohl die Anforderung technisch sinnvoll wäre.

3. Konfliktlösung

Die Vermittlung zwischen Stakeholdern erfordert objektive Herangehensweisen. Mögliche Lösungsstrategien sind:

- **Win-Win:** Bezeichnet eine Konfliktlösung nach der [Harvard-Methode](#) (1), bei der beide Parteien eine Lösung finden, die ihre wesentlichen Interessen berücksichtigt und zu einem gegenseitigen Vorteil führt. Anstatt auf festen Positionen zu bestehen, werden die zugrunde liegenden Bedürfnisse beider Seiten ermittelt und kreative Lösungen entwickelt, die beiden Parteien zugutekommen. Diese Form der Lösung zielt darauf ab, eine Balance zwischen den Interessen beider Seiten zu schaffen, sodass keine Partei das Gefühl hat, zu stark nachzugeben oder auf wichtige Forderungen zu verzichten. Eine Win-Win-Situation ist häufig das Ergebnis eines kooperativen Dialogs und einer vertieften Zusammenarbeit, bei der objektive Kriterien als Grundlage für die Lösung dienen.
 - **Kompromiss:** Ist ein Lösungsansatz, bei dem beide Parteien bereit sind, in bestimmten Punkten nachzugeben, um eine Lösung zu finden, die für beide akzeptabel ist. In einem Kompromiss müssen beide Seiten Abstriche machen und auf einige ihrer ursprünglichen Forderungen verzichten. Das Vorgehen umfasst oft einen Dialog, bei dem beide Parteien ihre Interessen darlegen, um zu einem Punkt zu gelangen, an dem jede Seite einen Teil ihrer Ansprüche zugunsten der anderen aufgibt. Der Kompromiss wird häufig dann angestrebt, wenn es keine andere Möglichkeit gibt, den Konflikt schnell und effizient zu lösen. Der Nachteil eines Kompromisses ist, dass keine Partei vollständig zufrieden ist und beide Seiten auf etwas verzichten müssen.
 - **Abstimmung:** Bezeichnet den Prozess, bei dem die beteiligten Parteien gemeinsam eine Entscheidung treffen, oft durch Konsens oder Mehrheitsbeschluss. Dabei wird versucht, eine Lösung zu finden, die von allen oder den meisten Parteien akzeptiert wird. Die Abstimmung kann formell (z. B. in Form einer Wahl oder einer Abstimmung in einem Gremium) oder informell (z. B. durch Diskussion und Einigung) erfolgen. Der Schwerpunkt liegt auf dem aktiven Einbeziehen aller Stakeholder, um eine Lösung zu erzielen, die für die Mehrheit tragfähig ist. Abstimmung kann eine effektive Methode sein, um unterschiedliche Meinungen zu harmonisieren und eine gemeinsame Vorgehensweise zu bestimmen.
 - **Variantenbildung:** Bei dieser Lösung wird das System so gestaltet, dass durch die Auswahl von Varianten oder durch Parametrierung verschiedene Systemoptionen ermöglicht werden. Dies sorgt dafür, dass das System den unterschiedlichen, im Konflikt stehenden Interessen der Stakeholder gerecht wird. Ziel ist es, unterschiedliche Anforderungen zu berücksichtigen und eine Lösung zu finden, die den Interessen der Beteiligten entspricht.
-



- **Entscheidung durch eine höhere Instanz:** Bezeichnet einen Ansatz, bei dem eine übergeordnete oder autorisierte Person, wie ein Projektleiter oder eine Entscheidungsträgerin, die endgültige Entscheidung trifft, um widersprüchliche Anforderungen oder Meinungsverschiedenheiten zwischen Stakeholdern zu lösen. In diesem Ansatz werden die betroffenen Parteien nicht direkt in die Entscheidungsfindung einbezogen, sondern akzeptieren die Autorität der höheren Instanz, die auf Grundlage von Geschäftszielen, strategischen Vorgaben oder organisatorischen Richtlinien eine Lösung vorgibt. Diese Methode kommt zum Einsatz, wenn eine Einigung zwischen den Stakeholdern nicht erzielt werden kann.

Methoden zur Konfliktlösung

Die Wahl der richtigen Methode ist entscheidend für eine erfolgreiche Konfliktlösung. Workshops, strukturierte Moderationstechniken und Entscheidungsfindungsmethoden tragen dazu bei, eine konstruktive Diskussion zu ermöglichen und nachhaltige Lösungen zu entwickeln. Methoden wie [Story Mapping](#) (2) oder [Design Thinking](#) (3) helfen, unterschiedliche Perspektiven zu integrieren und eine gemeinsame Vision zu erarbeiten. [Entscheidungsbäume](#) (4) und [Priorisierungsmatrizen](#) (5) unterstützen dabei, verschiedene Lösungsalternativen objektiv zu bewerten. Auch Konfliktmoderationstechniken wie die [Walt-Disney-Methode](#) (6) oder [Fishbowl-Diskussionen](#) (7) können den Dialog fördern und Eskalationen vermeiden.

Dokumentation der Konfliktlösung

Die Dokumentation der Konfliktlösung stellt sicher, dass die gefundenen Lösungen nachvollziehbar bleiben und Missverständnisse vermieden werden. Dabei werden die getroffenen Entscheidungen, abgelehnten Alternativen und die Begründungen für die jeweilige Lösung festgehalten. Eine konsequente Nachverfolgung der Vereinbarungen unterstützt die spätere Umsetzung und verhindert, dass Konflikte erneut auftreten. Durch eine strukturierte Dokumentation können zudem Lessons Learned für zukünftige Projekte genutzt werden.

Praxisbeispiel: Konfliktmanagement bei der Cloud-Migration

Ein mittelgrosses Softwareunternehmen plant die Migration seiner gesamten Produktplattform in die Cloud, um Skalierbarkeit, Innovationsgeschwindigkeit und internationale Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Zur Unterstützung wird eine externe Business Analystin beigezogen, welche die Anforderungen systematisch erheben und die Kommunikation zwischen den beteiligten Abteilungen moderieren soll.



Die Business Analystin führt Interviews mit Stakeholdern aus unterschiedlichen Bereichen: Entwicklung, IT-Sicherheit, Legal & Compliance, Produktmanagement, Kundendienst und Controlling. Zusätzlich moderiert sie mehrere interaktive Workshops und setzt Story Mapping ein, um die Bedürfnisse der Endnutzer:innen zu visualisieren und Prozesse sichtbar zu machen.

Bereits in der ersten Workshoprunde erkennt die Business Analystin mehrere potenzielle Konflikte:

-
- **Interessenkonflikt:** Entwicklung wünscht schnelle Migration, IT-Sicherheit fordert einen kontrollierten Übergang.
-
- **Wertekonflikt:** Die Rechtsabteilung verlangt Hosting in der EU, das Produktmanagement möchte US-Anbieter nutzen.
-
- **Struktureller Konflikt:** Die Finanzabteilung setzt enge Budgetgrenzen, technische Abteilungen fordern flexiblere Ressourcen.
-
- **Benennungskonflikt:** Unterschiedliche Definitionen des Begriffs «aktive Nutzer:innen» führen zu Reporting-Problemen.
-

Die Business Analystin analysiert die Ursachen mit Root-Cause-Analysen, Stakeholder-Mapping und Konfliktklassifizierung. In einem strukturierten Mediationsworkshop bringt sie alle relevanten Stakeholder an einen Tisch. Sie nutzt die Harvard-Methode, Story Mapping zur Visualisierung von Nutzerperspektiven sowie Entscheidungsbäume zur Evaluierung möglicher Migrationsstrategien.

Gemeinsam mit den Stakeholdern entwickelt sie eine hybride Migrationsstrategie, die technologische Innovation mit regulatorischer Sicherheit vereint:

-
- **Schrittweise Migration:** Zunächst werden nur Testumgebungen und nicht-kritische Systeme in eine Public Cloud überführt.
-
- **Sicherheit durch Segmentierung:** Kritische Systeme bleiben vorerst on-premise oder wandern in eine abgesicherte Private Cloud.
-
- **Compliance und Monitoring:** Die Business Analystin unterstützt die Definition von Anforderungen an Logging, Verschlüsselung und Zugriffskontrollen, um die DSGVO-Vorgaben abzusichern.
-
- **Transparente Kostenstruktur:** In Zusammenarbeit mit dem Controlling entsteht ein Phasenbudget mit Meilensteinen und Controllingpunkten.
-
- **Standardisierung der Begriffe:** Ein Glossar wird erstellt, um Begriffsdefinitionen im Unternehmen zu vereinheitlichen – z. B. «aktive Nutzer:innen», «Migration abgeschlossen», «Kundensicht».
-



Entscheidungsbäume helfen dem Management, verschiedene Lösungsszenarien objektiv zu bewerten und ermöglichen eine evidenzbasierte Auswahl der umzusetzenden Strategie.

Alle getroffenen Entscheidungen, Kompromisse und verworfenen Alternativen werden in der zentralen Anforderungsspezifikation dokumentiert. Die Business Analystin etabliert ein monatliches Review-Format, bei dem offene Punkte nachverfolgt und neue Anforderungen kontrolliert eingebracht werden können. Zudem wird ein Lessons-Learned-Dokument erstellt, das zukünftige Cloud-Initiativen im Unternehmen unterstützen soll. Besonders hervorgehoben wird der Mehrwert, den das strukturierte Konfliktmanagement im Sinne der Projektsicherheit und Stakeholder-Zufriedenheit gebracht hat.

Fazit: Konflikte als Chance und Herausforderung

Konflikte sind ein natürlicher Bestandteil komplexer Projekte – insbesondere in der Business Analyse, wo unterschiedliche Interessen, Sprachen und Ziele aufeinandertreffen. Sie fordern von Business Analyst:innen nicht nur fachliches, sondern auch methodisches und soziales Können.

Richtig erkannt und gesteuert, bergen Konflikte ein enormes Innovationspotenzial. Sie helfen, verborgene Anforderungen aufzudecken, kritische Erfolgsfaktoren zu identifizieren und nachhaltige Lösungen zu entwickeln. Entscheidend ist, dass Business Analyst:innen Konflikte nicht scheuen, sondern sie gezielt und professionell bearbeiten. Mediation, Moderation und strukturierte Entscheidungsverfahren sind dabei zentrale Werkzeuge.

Business Analyst:innen sind Brückenbauer:innen. Sie verbinden Perspektiven, übersetzen Bedürfnisse und schaffen Klarheit. Wer Konflikte konstruktiv moderiert, stärkt nicht nur das Projektergebnis, sondern auch die Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten.

Konflikte in der Business-Analyse sind keine Hindernisse – sie sind der Weg zur besseren Lösung.

Möchten Sie mehr über dieses relevante Thema erfahren oder wissen, wie effektives Konfliktmanagement in der Business Analyse Ihr Projekt zum Erfolg führen kann? Zögern Sie nicht uns per Telefon unter 058 320 30 00, per E-Mail unter office@app.ch oder mittels des untenstehenden Formulars zu kontaktieren. Unsere Expertinnen und Experten freuen sich auf Ihre Anfrage.

Quellen

- (1) <https://nasher.com/harvard-konzept/>
- (2) <https://www.it-agile.de/agiles-wissen/agiles-produktmanagement/story-mapping/>
- (3) <https://app.ch/blog/design-thinking-eine-methode-zur-kontinuierlichen-prozessverbesserung>



- (4) <https://www.projektmagazin.de/methoden/entscheidungsbaum>

- (5) <https://de.smartsheet.com/content/priority-matrix>

- (6) <https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/softskills/kreativitaet/walt-disney-methode-einfach-erklaert/>

- (7) <https://www.projektmagazin.de/methoden/fishbowl-diskussion-innenkreis-aussenkreis>

- Glasl, F. (2020). Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater (12. Aufl.). Bern: Haupt Verlag AG.

- Lippmann, E. (2013). Konfliktmanagement. In: T. Steiger & E. Lippmann (Hrsg.), Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte (4. Aufl.). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

- Pohl, K. & Rupp, C. (2021). Basiswissen Requirements Engineering Aus- und Weiterbildung nach IREB-Standard zum Certified Professional for Requirements Engineering Foundation Level (5. Aufl.). dpunkt.verlag.

- Vollmer, A. & Wehner, T. (2010). Konfliktbearbeitung in Innovationsprozessen. Beste-hendede Konzepte und Empfehlungen zu deren Erweiterung. Zeitschrift Führung + Organisation, 1, 13-17.
