

18. Juni 2019

Soft Skills der Zukunft

## Agilität und ihre Konfliktpotenziale

*Schlüsselkompetenzen der Mediation im digitalen Umfeld*

*Interview mit Dr. Barbara Heitger*

*von Jürgen Heim*



Die bewährten Strukturen und Handlungsrountinen in den klassischen Organisationen mit klaren Verantwortungen und individuellen Zielsysteme konnten eine vertraute Sicherheit vermitteln.

Doch neue Organisationskonzepte folgen, um den Herausforderungen der Digitalisierung zu genügen. Führungskräfte und ihre MitarbeiterInnen werden durch agile Arbeitsmethoden auf die Probe gestellt. Diese agilen Methoden mit komplexen Ansprüchen auf Selbststeuerung in interdisziplinären Netzwerken ersetzen die vertraute Sicherheit.

Die Folge: Spannungsfelder entstehen und Konflikte zählen zu wichtigen Bestandteilen dieser schnellen und mitunter disruptiven Veränderungen.

Können MediatorInnen und KonfliktberaterInnen, aber auch Führungskräfte zur Konfliktbearbeitung und -lösung beitragen?

**Dr. Barbara Heitger** bietet mit ihrem Wiener Unternehmen »Heitger Consulting« in der KPMG Österreich systemische Beratung zu »Essential Leadership & Change by KPMG« an. In unserem Interview beantwortet sie unsere Fragen zu ihren Arbeitstechniken und Lösungsansätzen im Kontext dieser Thematik.

### **J. Heim: Frau Dr. Heitger, auf welche Entwicklungen soll Agilität antworten?**

**Dr. B. Heitger:** Klassische Unternehmen haben viel erreicht. Mit einer mittlerweile perfektionierten Effizienz produzieren sie erfolgreich in ihren hierarchisch gewachsenen und geführten Organisationen. Die Funktionen entlang der Wertschöpfungskette - Forschung, Entwicklung, Produktion Vertrieb Service - wurden strategisch weiterentwickelt, noch schlanker und effizienter gestalten und folgten einem vertrauten und bewährten Muster.

Entwicklungen wie die Digitalisierung und Globalisierung verlangen jedoch nach flexibleren und vor allem schnelleren und anpassungsfähigeren Antworten und schaffen neuen Wertschöpfungscluster und neue Branchen-Setups und Geschäftsmodelle. Der strategische Innovationsdruck steigt: Unternehmen müssen einfacher und schneller und damit agiler agieren. In diesem immer schnelleren Umfeld werden klassisch-bewährte Organisationsstrukturen und -abläufe überkomplex und zu langsam. Mit agilen Arbeitsmethoden und neuen Organisationskonzepten kann auf diese Veränderungen erfolgreich reagiert werden.

### **Welche Trends und Spannungsfelder werden das agile Unternehmen der Zukunft beschäftigen?**

**Dr. B. Heitger:** Hier denke ich an sieben Punkte:

- 1) Die fortschreitende Spezialisierung der Einzelunternehmen mit ihren jeweiligen Kerngeschäften erzeugt intensive Kooperationen in wertschöpfenden Netzwerken von Unternehmen.
- 2) Erfolgreiche Unternehmen designen Kundenerfahrungen und individualisieren ihre innovativen Produkte und Services zusammen mit den Kunden – Co-Kreation – also auch »Beratung« durch ihre KundInnen.
- 3) Unabhängig von Titeln, Positionen und Erfahrungshorizonten werden in kollaborierenden Gemeinschaften gleichrangig Lösungen für komplexe Fragestellungen entwickelt - bereichs- und ebenenübergreifend oft auch in Gemeinschaften mit externen Wertschöpfungspartnern.
- 4) In Diskursen auf Augenhöhe fallen Idee, Planung und Umsetzung zusammen. Ganz eng und zeitnah miteinander verwoben gewinnen Diagnosearbeit und die Idee des schnellen Erprobens als Co-Kreationen an Bedeutung – rasche Prototypen statt perfekte Lösungen.
- 5) Das Teilen von Wissen und der Rechte an geistigem Eigentum mit KundInnen, PartnerInnen oder der Allgemeinheit ist nicht altruistisch, sondern steigert vielfach die Wertschöpfungspotentiale. Offene und transparente Plattformen anstelle einer geschlossenen Forschung und Entwicklung (F&E) werden vermehrt für neue Ideen, Weiterentwicklungen, Verknüpfungen, etc. genutzt.
- 6) Kooperationen mit ExpertInnen und High-Potentials sind überall und jederzeit in unterschiedlichsten Formen möglich – zum Beispiel im Rahmen von Talente-Communities wie die Social-Work-Plattform »Jovoto«. Teamarbeit erlebt eine Renaissance
- 7) Die Digitalisierung mit international agierenden Startups und den neuen mächtigen Playern des Internet (Amazon, Facebook, Google ...) löst Branchen und klassische Geschäftsmodelle auf – latent disruptive Entwicklungen sind die Folge – wie etwa besonders spürbar in den Medien- und Automobilbranche.

***Welche Konflikte verbergen sich in den Gestaltungsprinzipien agiler Methoden für Mitarbeiter und Führungskräfte bzw. für Gruppen und Teams?***

**Dr. B. Heitger:** Konflikte entstehen in allen vier Themenfeldern der Unternehmensentwicklung: Strategie, Organisation, Führung und Personen bzw. deren Fähigkeiten, Kooperation, Commitments.

*Im strategischen* Bereich stehen beispielsweise die bewährten Kerngeschäfte neuen Start-up-Sparten gegenüber. Diese neuen Geschäftsmodelle brauchen Unterstützung, können aber alte Geschäftszeige mit ihrem Personal kannibalisieren und verdrängen.

Im Kontext der *Organisation* werden kurze und differenziertere Entscheidungszyklen die hierarchisch langen Führungsstrukturen und -abläufe ersetzen. Die Sicherheit der Routine steht nun einer Freiräume-schaffenden Architektur (Stichwort: New Work) gegenüber. An die Stelle von individuellen Zielen und Arbeitsleistungen treten kollektive Ziele und ein kollaborativer Teamfokus. In diesen Spannungsfeldern sind offene oder versteckte Konflikte als Folge von Ängsten, Unsicherheit und Blockaden nur allzu verständlich, weil lang eingeübte Routinen infrage gestellt werden

Zusätzliche Konflikte können durch die unterschiedlichen Zielsetzungen agiler Methoden mit ihren iterativen und flexibel-schnellen Abläufen entstehen: Die klassischen Organisationstrukturen und hierarchisch dominierten Verfahren stoßen hier an Grenzen, etwa, wenn es um interdisziplinäre Teamarbeit an Prototypen geht. Daraus resultiert eine große Herausforderung für Führungskräfte: Sie sollten sich in ihrem systemischen Kontext der klassischen Modelle mit den neuen, agilen Formen und

ihrer hohen Dynamik anfreunden – und dazu idealerweise beide Formate kennen. Hier scheitern oftmals die Einführung neuer Organisationsdesigns – und -konzepte: In die Kompetenzen der Führungskräfte für einen neuen Führungsstil in netzwerkzentrierten und kollaborativen Arbeitsumgebungen wird (noch) zu wenig investiert und noch viel weniger in innovative Organisationsdesigns und Steuerungssysteme.

Die *Personen* in den Unternehmen stehen ebenfalls vor großen Herausforderungen: Die bisherige Sicherheit eingeübter, ritualisierter Prozesse soll nun mehr und mehr einem Loslassen und Ausprobieren weichen. Sorgfältig ausgewählten Formalien und streng-strukturierten Prinzipien stehen nun neue, flexible Freiräumen mit größerer Eigenverantwortung gegenüber. Die Folge: Spannungsfelder sind systemimmanent.

**Welche individuellen Schlüssel- und Kernkompetenzen sollen MediatorInnen und BeraterInnen Führungskräften und ihren Teams für ein lösungsorientiertes Konfliktmanagement im agilen Umfeld vermitteln?**

**Dr. B. Heitger:** Meine Empfehlung: Um gemeinsam Lösungen innerhalb der Spannungsfelder im agilen Kontext zu finden und Konflikte erkennen und managen zu können, müssen die individuellen Basis- und Kernkompetenzen gut beherrscht werden. Dazu gehören neben Empathie für beispielsweise die Bedürfnisse der Digital Natives, Immigrants und Beginners auch eine fundierte kognitive Expertise und entsprechende Kommunikationsfertigkeiten, um neue Perspektiven zu schaffen. Durch hohe Veränderungskompetenzen, Rollenklarheit, Toleranz und Motivation können starke Führungspersönlichkeiten die Emotionen der Unsicherheit und Angst in produktive Energien lernender Organisationen umlenken. Das ist für MediatorInnen nichts Neues.

Vor allem aber müssen BeraterInnen und MediatorInnen die individuellen und organisationalen Grundgrammatiken der unterschiedlichen Logiken im jeweiligen Umfeld bekannt sein: Auf welche Unterschiede und welche relevanten Spannungsfelder treffen Führungskräfte, Teammitglieder im Übergang und Wechsel zwischen klassischem und agilem Umfeld? Sie sollen nicht nur sattelfest im Umgang und der Entwicklung agiler Methoden und Modelle, agiler Rollen und Verantwortungen sein. Ihnen muss auch die klassisch-hierarchische Sicht- und Denkweise vertraut sein. Sie brauchen also ein Verständnis, was die soziale Grammatik klassischer und agiler Strategie, Organisation und Führung ausmacht und welche Spannungs- und Konfliktfelder da zu bearbeiten sind.

Nur Fragen zu stellen ist zu wenig. Je komplexer die Welt wird, desto wichtiger sind gute »Nachdenk-Landkarten«. Dazu müssen auch wir gut vorbereitet und ausgestattet sein. ▶ [HJ3]

**Interviewpartnerin**

**Dr. Barbara Heitger**

systemische Unternehmensberaterin im eigenen Unternehmen »*Heitger Consulting*«, das seit 2017 in der KPMG Österreich systemische (Fach-)Beratung zu »Essential Leadership & Change by KPMG« anbietet. Autorin, Referentin und Redaktionsmitglied (ZOE Zeitschrift für Organisationentwicklung).

E-Mail: ▶ [b.heitger@heitgerconsulting.com](mailto:b.heitger@heitgerconsulting.com)

---

**Produkttempfehlung**

Zanolli

**Vom guten Umgang mit Differenzen**



## Mediatives Denken

Gebunden, 96 Seiten, im Juni 2020 erschienen

14,80 € [▶ Details](#)