



Konfliktpotenziale agiler Methoden

Schlüsselkompetenzen im digitalen Umfeld – Interview mit Dr. Barbara Heitger

Jürgen Heim

Neue Organisationskonzepte und ihre agilen Arbeitsmethoden versprechen viel und stellen Führungskräfte und ihre Mitarbeiter vor große Herausforderungen. In den klassischen Organisationen sind über Jahrzehnte Strukturen und Handlungsroutrinen gewachsen, die klare Verantwortungen und individuelle Zielsysteme stabil verankern konnten. Auf diese vertraute Sicherheit folgen nun agile Methoden mit komplexen Ansprüchen auf Selbststeuerung in interdisziplinären Netzwerken. In derartigen Spannungsfeldern werden Konflikte zu wichtigen Bestandteilen dieser schnellen und mitunter disruptiven Veränderungen.

Wie können MediatorInnen und Konfliktberater, aber auch Führungskräfte und UnternehmerInnen zur Konfliktbearbeitung und -lösung beitragen?

Diese Fragen sind unserer Interviewpartnerin Dr. Barbara Heitger vertraut, die mit ihrem Wiener Unternehmen *Heitger Consulting* in der KPMG Österreich systemische Beratung zu »Essential Leadership & Change by KPMG«

anbietet und dabei aktuelle Themen aus Gesellschaft, Organisationen und Management aufgreift und mit dem systemischen Ansatz verbindet.

Jürgen Heim (SdM): Frau Dr. Heitger, auf welche Entwicklungen soll Agilität antworten?

Dr. Barbara 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 usw. – 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 neue Wertschöpfungscluster und neue Branchen-Set-ups 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.

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

Dr. Barbara 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 Geschäftszweige 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 Organisationsstrukturen 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.

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

Dr. Barbara 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.¹

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.

¹ Hinweis: In diesem Themenkontext wird unsere Interviewpartnerin Arbeitstechniken und Lösungsansätze im Rahmen des 12. Berliner Mediationstages am 14. Juni 2019 präsentieren.



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 Organisationsentwicklung)
E-Mail: b.heitger@heitgerconsulting.com