

## 12. Berliner Mediationstag

### Agilität

neues Konzept  
neue Konflikte

14. Juni 2019

Referentin:  
**Dr. Barbara Heitger**



#### Über die Referentin

Dr. Barbara Heitger ist systemische Unternehmensberaterin. Sie war zunächst Partnerin der Beratergruppe Neuwaldegg, gründete dann ihr eigenes Unternehmen Heitger Consulting, das seit 2017 in der KPMG Österreich systemische Beratung zu „Essential Leadership & Change by KPMG“ anbietet. Typische Kundenanliegen sind Strategiekonkretisierung und -umsetzung, Arbeit mit Managementteams, die ihre Agenda, ihr Selbstverständnis und ihre Führung weiterentwickeln wollen sowie Leadership Development und Beraterweiterbildung. Die Beratercommunity von Heitger Consulting versteht sich als Pionier – deswegen auch die Zusammenarbeit mit KPMG. Das Ziel ist, Fach- und systemische Beratung wirksam zu verbinden. Unter dem Motto „systemisch plus ...“ werden jeweils aktuelle Themen aus Gesellschaft, Organisationen und Management aufgegriffen und mit dem systemischen Ansatz verbunden. In den letzten drei Jahren hat sich das Team intensiv mit Ansätzen und Konzepten zu Agilität beschäftigt und in Pionierwerkstätten, Camps, Beraterweiterbildungen und Veröffentlichungen die inhaltliche Auseinandersetzung und die Entwicklung von Instrumenten für die Praxis vorangetrieben. Barbara Heitger ist neben ihrer Tätigkeit als Unternehmerin und Beraterin auch als Autorin und Referentin tätig. Informationen über ihre aktuellen Veröffentlichungen und Mitgliedschaften finden Sie unter <http://www.berliner-mediationstag.de>.

#### Der Veranstalter

Peter Knapp GmbH, in Kooperation mit der Regionalgruppe Berlin des Bundesverband Mediation e.V.

#### Die Teilnehmer/innen

Mediator/innen, Coaches, Berater/innen, Supervisoren/innen, Trainer/innen

#### Kostenbeitrag

€ 180,- pro Person  
inklusive Tagungsunterlagen, Mittagsimbiss und Pausengetränke

#### Ort der Veranstaltung

Harnack-Haus  
Ihnestr. 16-20  
14195 Berlin

#### Seminarzeiten

Beginn 9:30 Uhr, Ende ca. 18:00 Uhr

#### Anmeldung

Anmelden können Sie sich unter:  
<https://12-berliner-mediationstag.eventbrite.de>

#### Koordination

Polina Mitsova  
[bmt@peter-knapp.com](mailto:bmt@peter-knapp.com)

# Agilität – neues Konzept – neue Konflikte

## Agilität ist in aller Munde

Agilität ist in aller Munde. Von agilen Arbeitsmethoden ist die Rede, von neuen Organisationskonzepten, die viel versprechen und große Veränderungen einfordern, von den Mitarbeitern, von den Führungskräften und von den klassischen, über Jahrzehnte gewachsenen Organisationen. Strukturen mit klaren Verantwortungen und individuellen Zielsystemen treffen auf agile Methoden, die wiederum auf Prototypen, interdisziplinäre Arbeit und Selbstorganisation in Teams setzen. Führungsroutinen, die sich auf Orientierung und Sicherheit konzentrieren, werden abgelöst von dem Anspruch an Führende, den Rahmen für Selbststeuerung zu etablieren. Auf der anderen Seite wird von den Geführten erwartet, den Ball für gemeinsame Lösungsorientierung produktiv aufzugreifen. Welche Art von Konflikten produziert dieses Spannungsfeld zwischen agilem Arbeiten und traditionaler Führung? Das ist die Frage, die wir heute in den Fokus stellen wollen. Die andere genauso interessante Frage ist, ob – und wenn ja wo – Impulse und Methoden aus agilen Konzepten und Tools einen Beitrag zum Lösen von Konflikten leisten wollen.

## Agilität ist ein Mannschaftssport

Wenn klassische Organisationen vor allem stabile Lösungen wollen und sich auf den Weg machen, auch bei komplexen Themen beweglicher und responsiver für disruptive Veränderungen zu werden, setzen sie vermehrt auf agile Konzepte und Methoden. Agiles Arbeiten zielt nicht auf umfassende Analysen und die eine richtige Lösung ab – sondern darauf, den nächsten besseren Schritt zu gehen (safe enough for now, good enough to try). Es geht darum, zügig Prototypen zu erproben, daraus zu lernen und dann den nächsten Schritt zu gehen – das ist ein Paradigma für Entscheidung und Steuerung und erfordert ein neues Zusammenspiel in Hierarchie und peer-to-peer Zusammenarbeit. Damit wird deutlich: Agilität ist ein Mannschaftssport und bedarf von allen Beteiligten mehr Offenheit und Bereitschaft sich auf unsicheres Terrain und Neuland zu begeben. Was brauchen Organisationen, ihre Führung und Mitarbeiter, damit dies gelingt und Organisationen nicht verunsichert in Defensiv-Routinen kippen bzw. in alte Muster zurückfallen?

## Gemeinsam Schritt für Schritt

Der Gewinn in der Anwendung agiler Konzepte liegt darin, das Konfliktpotenzial, das eine unsichere Zukunft mit sich bringt, etwa durch eine digitale Transformation, gemeinsam Schritt für Schritt anzupacken. Aus der Perspektive des „End-users“ (Kunde, Mitarbeiter, Patient, Bürger, ...) werden Gestaltungsprinzipien in interdisziplinären Teams umgesetzt. Diese Zusammenarbeit kann helfen Konfliktspannungen zu lösen.

## Kernfragen

- Was sind die Antreiber für Agilität? Auf welche Fragen und Entwicklungen soll Agilität antworten?
- Was zeichnet agile Methoden und agile Organisationskonzepte aus und was ist typisch für Sie? Worin liegen ihre Möglichkeiten und wo ihre Grenzen? (Design Thinking, Scrum, Kanban, Lean Start-up, agile Organisationskonzepte, ...)
- Was ist der rote Faden des Paradigma Agilität? Was sind die durchgängigen Gestaltungsprinzipien? Welche Möglichkeiten gibt es, agile Arbeitsformate in Unternehmen einzuführen? Worauf kommt es dabei an und was sind Chancen und Risiken?
- Welche Anforderungen erzeugen Gestaltungsprinzipien zu agilen Methoden für Organisationen, für Mitarbeiter und Führungskräfte bzw. für Gruppen und Teams? Welche Spannungsfelder und Konfliktpotenziale verbergen sich darin und welche Entwicklungsmöglichkeiten?
- Welche Voraussetzungen sind wichtig und notwendig, damit wir produktive Schritte in Richtung Agilität gehen können?
- Welche Konflikte können mithilfe agiler Herangehensweisen produktiv bearbeitet werden? Die User-Perspektive und schnelle Entscheidungen in komplexen Fragen als Hebel. Iteratives Vorgehen – das Arbeiten in Sprints und Teams als Potenzial.

Die Arbeitswelt ist im schnellen Wandel und mit ihr auch entsprechende Arbeitsformen. Bei dem Thema „Agilität – neues Konzept – neue Konflikte“ beschäftigen wir uns mit diesem spannenden und zugleich herausfordernden Handlungsfeld. Eine Flexibilisierung der Arbeit und der Hierarchie führt zwangsläufig dazu, dass neue Aushandlungsprozesse notwendig werden.

Dieser Transformationsprozess bedeutet nicht nur mehr Beteiligung, sondern betont auch das Wir. Es spricht Führung mehr denn je einen Vorbildcharakter zu, stellt dabei das Tun in den Vordergrund und unterstreicht die Außenperspektive. So wird das Gewohnte in Frage gestellt und neue Verhaltensweisen erlernt.

Sind wir darauf vorbereitet und entsprechend ausgestattet, das Alte zu verabschieden und das Neue willkommen zu heißen? Oder heißen wir eher verbal das neue Arbeiten willkommen, während wir, wenn es um Wichtiges geht, an alten Gewohnheiten festhalten? Allein der Aspekt der Transparenz von Wissen, Aufgabenerledigung oder auch von Blockaden und Hemmnissen kann zu schwierigen Auseinandersetzungen führen.

Der Übergang von der Anordnung von oben bis hin zu kooperativen und beteiligungsintensiven Arbeitsformen wird nicht ohne Konflikte vonstattengehen. Und gleich stellt sich die Frage, wie diese Konflikte sich äußern und was diese brauchen, um konstruktiv und schnell gelöst zu werden.

Von welcher Art werden diese Konflikte sein und wie werden sie ausgetragen? Diese Fragen stellen wir uns bei dem diesjährigen Mediationstag mit Barbara Heitger von Heitger Consulting aus Wien.

Wir freuen uns wieder auf einen spannenden Tag mit vielen Ideen, neuen Gedanken und viel Austausch zwischen allen Beteiligten sowie umsetzbare Anregungen für die Arbeit mit Konflikten oder spannungsgeladenen Situationen im Arbeitskontext.