Franziska Stebler

Überblick: Digitalität verändert nicht nur die Art, wie Organisationen arbeiten, sondern auch die Art, wie Konflikte sichtbar werden. Neue Organisationsformen schaffen Transparenz, verteilen Verantwortung neu und fordern Menschen heraus, Konflikte konstruktiv auszutragen. Der Beitrag verbindet einen Praxisfall aus einer Mediation in einer agilen Organisation mit Reflexionen über Konfliktdynamiken und zeigt, weshalb Konfliktkompetenz zu einer zentralen Zukunftskompetenz digitaler Organisationen geworden ist.
Keywords: Lösungsfokussierte Mediation, Konfliktdynamik, Agilität, Selbstorganisation braucht innere Reife, Organisationsentwicklung, Feldkompetenz in der Digitalisierung.



https://doi.org/10.25364/35.23:2026.3.6

Digitalität macht Konflikte sichtbar

Praxiserfahrungen aus der Mediation in agilen Organisationen

Die neue Ära begann mit dem Manifest für Agile Softwareentwicklung im Jahr 2001[1]. Das Agile Manifest wurde 2001 von 17 Softwareentwicklern formuliert und bildet bis heute die Grundlage agiler Arbeitsweisen. Im Mittelpunkt stehen vier zentrale Werte: Menschen und ihre Zusammenarbeit sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge, funktionierende Ergebnisse wichtiger als umfangreiche Dokumentation, die Zusammenarbeit mit Kund:innen wichtiger als starre Vertragsverhandlungen und die Fähigkeit, auf Veränderungen zu reagieren, wichtiger als das Festhalten an einem Plan. Agile Arbeit bedeutet deshalb, flexibel zu bleiben, kontinuierlich zu lernen und gemeinsam Lösungen zu entwickeln, die echten Nutzen schaffen.

Was in der Softwareentwicklung ihren Ursprung nahm, hat heute den Weg in viele grosse und kleinere Unternehmen gefunden. Im Laufe der Zeit bildeten sich Rahmenwerke, sogenannte Frameworks, wie diese Werte und Prinzipien im Arbeitsalltag der Mitarbeitenden, in den Rollen, den Prozessen etabliert werden können: Scrum[2], Large-Scale-Scrum[3], Kanban[4], Scaled Agile Framework[5] und viele mehr. Im Kern geht es bei diesen Frameworks jeweils darum, die Wertschöpfung möglichst effizient und effektiv abzuhandeln. Rasch Produkte von hoher Qualität zu liefern, die einen hohen Kundenwert und eine hohe Monetarisierung bieten. Sowie dank eines kontinuierlichen Lernprozesses über die Produkte, den Markt, die Prozesse, sowie die Zusammenarbeit adaptiv auf die raschen Veränderungen in der heutigen Welt reagieren zu können. Das Ganze ist somit eine clevere Anpassungsleistung der Organisationen aus der tayloristischen[6] Welt an die komplexe und dynamische VUCA[7], bzw. die BANI[8]-Welt.

Die agile Sprache verstehen

Diese neuen Organisationsformen bringen nebst zusätzlicher Komplexität, Verschiebungen von Verantwor-

1) https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html
2) https://de.wikipedia.org/wiki/Scrum
3) https://www.atlassian.com/de/agile/agile-at-scale/less
4) https://de.wikipedia.org/wiki/Kanban
5) https://framework.scaledagile.com/?utm_source=chatgpt.com#big-picture
6) https://de.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor
7) https://de.wikipedia.org/wiki/VUCA
8) https://de.wikipedia.org/wiki/BANI

tungen, Aufgaben und Kompetenzen eine neue Sprache in die Organisationen. Was früher Auftragsverwaltung hiess, nennt sich jetzt Produkt Backlog. Die Rolle des Projektleitenden hat sich aufgeteilt in den Scrum Master, den Produkt Owner, den Release Train Engineer. Die Anforderungen zum Epic oder User Story. Der Projektplan zu Sprints. Sprich, es hat sich eine neue Sprache etabliert. Und als Mediator:innen wissen wir, Sprache formt Wirklichkeit.

» **Umso wichtiger ist es, bei Konfliktarbeiten in diesen Feldern die Sprache zu verstehen.**

Denn hinter jedem fancy Begriff verbergen sich Rollen, Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten und ganze Prozessketten, die als Mediator:in zumindest in groben Zügen verstehen sollte. Vermischt mit Informatikbegriffen wird es nicht einfacher. Feldkompetenz ist, wie in vielen anderen Mediationsfeldern, zwingend notwendig. Viele Mediationskolleg:innen erzählen mir, dass sie sich zuerst länger einlesen mussten, bevor sie ein Team in einem agilen Setting mediieren konnten.

Transparenz als Konfliktbeschleuniger

Diese intensiven Lernprozesse auf unterschiedlichen Ebenen ernähren sich von einer hohen Transparenz von Information, von Qualitäten, von Entscheiden, von Erfolgen und Misserfolgen sowie von Strukturen. Erst dies ermöglicht, die Verantwortung zu verteilen. Denn wer informiert ist, kann Verantwortung übernehmen und Entscheide fällen, die optimalerweise dem grossen Ganzen dienen. So werden Themen sichtbar, die zuvor oft im Verborgenen blieben wie Priorisierungskonflikte, Zielkonflikte, Überlastung, unklare Verantwortlichkeiten, Fehlentscheide und unterschiedliche Interessen.

Zusätzlich wird in der agilen Welt die Arbeit nicht mehr einzelnen Fachpersonen zugewiesen, sondern Teams zugeordnet, in denen die notwendigen Fachrollen bzw. Menschen vertreten sind. Verantwortungsübernahme verschiebt sich von der oberen Führungsebene auf die Teamebene. Dank der oft intensiven Zusammenarbeit wird der Teambeitrag jedes einzelnen transparent. Leistungsunterschiede, der Umgang untereinander und vieles mehr wirken intensiv auf der sach- wie der teamdynamischen Ebene und bekommen eine neue Bedeutung. Auch die Kollaboration zwischen den Teams wird transparent. Oft wird die gesamte Lieferkette auf einem Board geführt, Verzögerungen und Lieferengpässe werden öffentlich diskutiert, damit Lösungen gefunden werden können. Diese Transparenz, früher in den höheren Führungsetagen im Geheimen getragen, ist öffentlich für alle. Nicht um Schuldige zu finden, sondern um die gemeinsame Verantwortung für die Wertschöpfung in den gelebten Alltag zu überführen.

» **Transparenz erzeugt somit die Konflikte nicht. Sie macht sie sichtbarer.**

Deshalb erleben viele Organisationen zunächst mehr Reibung, wenn sie agiler werden. Nicht weil die Zusammenarbeit per se schlechter wird, sondern weil bisher verdeckte Spannungen ans Licht kommen. Und das System sowie die Menschen lernen sollten, mit diesen Spannungen gesund umzugehen[9].

Genau dort entsteht häufig der kulturelle Konflikt. Agilität einzuführen, bedeutet daher nicht nur neue Methoden einzusetzen, sondern auch den Umgang mit Sichtbarkeit, Unsicherheit, Macht, Fehlern und Konflikten neu zu lernen.

Selbstorganisation braucht Struktur und Reife

Die agile Bewegung verfolgt das Ziel, Menschen, Teams und Organisationen zu mehr Selbstorganisation zu befähigen. Dahinter steht die Hoffnung, dass weniger Vorgaben, weniger Bürokratie und kürzere Entscheidungswege Entlastung schaffen und gleichzeitig die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden stärken. Dies soll die Anpassungsfähigkeit von Organisationen erhöhen und ihre Lieferfähigkeit verbessern.

Viele agile Transformationen haben jedoch gezeigt, dass Selbstorganisation nicht mit Strukturlosigkeit gleichzusetzen ist. Auch selbstorganisierte Systeme benötigen Orientierung und einen verlässlichen Rahmen. Gemeinsame Werte, Prinzipien, Rollen, Entscheidungswege und Governance bilden das Fundament, auf dem Selbstorganisation überhaupt erst möglich wird. Bereits das gemeinsame Bekenntnis zur Selbstorganisation stellt einen solchen Rahmen dar.

Was die Organisation nicht durch formale Strukturen vorgibt, muss durch die Menschen getragen werden: durch Verantwortungsübernahme, gegenseitige Abstimmung, Reflexionsfähigkeit, Lernbereitschaft und einen konstruktiven Umgang mit Spannungen und Konflikten – alles Qualitäten von reifen Menschen[10]. Fehlen diese

9) Konflikt, ledig, sucht … Nein, danke!
10) Küchler, S. 117.

Voraussetzungen, kann die Komplexität nicht mehr getragen werden. Teams geraten an ihre Grenzen. Die Freiheit der Selbstorganisation kann dann zu Unsicherheit, Orientierungslosigkeit und Konflikten führen.

Fall: Entweder du oder ich

Ein Verwaltungsrat[11] meldet sich bei mir. Die Organisationsentwicklung sei ins Stocken geraten. Im Erstgespräch wird deutlich, dass sich im Verwaltungsrat der IT-Firma zwei Lager gebildet haben. Seit zwei Jahren treibt der Verwaltungsratspräsident einen Wandel hin zu mehr Selbstorganisation voran. Da das Unternehmen weniger als 25 Mitarbeitende beschäftigt, sind alle Verwaltungsräte gleichzeitig Mitglieder der Geschäftsleitung und operativ tätig.

Innerhalb eines Jahres wurde die Organisation auf Selbstorganisation umgestellt. Die Mitarbeitenden entwickelten gemeinsam Prinzipien und ein einfaches Regelwerk, die ihnen als Orientierung dienen. Regelmässige Lernmeetings schafften Raum, um die Zusammenarbeit zu reflektieren, Verantwortlichkeiten zu klären und Prozesse weiterzuentwickeln. Der Weg in die Selbstorganisation scheint zunächst geglückt.

Dann wächst das Unternehmen rasch. Neue Mitarbeitende kommen hinzu, gleichzeitig fallen mehrere Schlüsselpersonen ungeplant aus. Die zusätzlich anfallende Arbeit möchte jedoch niemand so recht übernehmen. Das Einfordern von Verbindlichkeit wird zunehmend als Missbrauch der Prinzipien der Selbstorganisation interpretiert. So bleibt die Mehrbelastung an einigen wenigen Personen hängen.

Das Vertrauen in die Selbstorganisation beginnt zu bröckeln. Die gemeinsam entwickelten Regeln, die gut sichtbar im Raum hängen, verlieren im Alltag an Bedeutung. Es entstehen Fronten: auf der einen Seite diejenigen, die gefühlt ständig Sondereinsätze leisten, auf der anderen Seite jene, die kommen und gehen, wie es ihnen beliebt. Wird das Thema angesprochen, verweisen die Beteiligten auf die Selbstorganisation. Die Stimmung verschlechtert sich zusehends, die Gräben werden tiefer.

Die Mediant:innen auf die Klärungssitzungen vorbereiten

Zum Start der Mediation führe ich mit allen Verwaltungsräten Einzelgespräche. Die Diffusion von Verantwortung, Vertrauen, Kontrolle, Macht und Wirksamkeit ist deutlich spürbar. Mehrfach höre ich Sätze wie: „In dieser Konstellation kann es nicht weitergehen." Oder noch zugespitzter: „Entweder er oder ich."

In den Einzelgesprächen tauchen wir in die Konfliktgeschichte ein. Wir beleuchten das persönliche Erleben, den eigenen Anteil am Konflikt, die zentralen Streitthemen, die erhoffte Zukunft sowie die Ressourcen, die trotz allem weiterhin vorhanden sind.

Lösungsfokussierte Mediation

Für die gemeinsame Arbeit entscheide ich mich für eine lösungsfokussierte Mediation nach Martina Scheinecker[12]. Sie führt durch vier Räume: 1. Ressourcen und Beziehung stärken, 2. Zukunftsbilder gestalten und Lösungen finden, 3. mit Lösungsfokus an Konflikt-Themen arbeiten, 4. Vereinbarungen treffen und Beobachtungsaufgaben mitnehmen. Diese Art der Mediation basiert auf der Haltung, dass alle Menschen die Möglichkeiten zur Lösung ihrer Konflikte in sich tragen. Wie ein Samen, der immer schon da ist. Und wenn man ihm Wasser und Nährstoffe gibt, kann er wachsen und gedeihen. Die lösungsfokussierte Mediation kann ein Teil dieser Nährstoffe sein. Wobei möglichst versucht wird, mit Fragen innere Räume in den Mediant:innen zu öffnen, in denen diese Transformation stattfinden kann.

Mit allen Mediant:innen habe ich die einzelnen Räume in den Einzelgesprächen besucht. Dies diente der Vorbereitung der Mediant:innen auf den Start der Teammediation. So konnten sie in Ruhe ihre Erlebnisse, Wahrnehmungen und Konflikt-Themen aufarbeiten.

Start der Mediation

Trotz des hoch eskalierten Konflikts ist zwischen den Beteiligten noch immer Respekt spürbar. Deshalb beginnen wir den ersten Mediationstag mit einer ungewöhnlichen Frage: „Was schätzt ihr aneinander?" Auf der eigentlichen Konfliktlinie findet zunächst kaum Austausch statt. Überall sonst öffnen sich die Beteiligten überraschend stark und bringen gegenseitige Wertschätzung zum

11) Der Verwaltungsrat ist das oberste Leitungs- und Aufsichtsorgan einer Aktiengesellschaft. Er trägt die strategische Gesamtverantwortung für das Unternehmen.

12) https://www.trigon.at/wp-content/uploads/2025/05/Loesungsfokussiertes-KMM-in-Organisationen_MSch.pdf.

Ausdruck. Es wird sichtbar, dass die Beziehung nicht ausschliesslich vom Konflikt bestimmt wird.

Anschliessend widmen wir uns der erhofften Zukunft. Dabei entsteht eine wichtige Erkenntnis: Im Grunde wollen alle Beteiligten etwas sehr Ähnliches. Das Flipchart mit der gemeinsam formulierten Zukunftsvision bleibt während des gesamten Prozesses sichtbar im Raum hängen. Immer wieder wird darauf Bezug genommen. „Wir wollen doch alle das Gleiche!“ Dieser Satz wird zu einer Art Anker. Er schafft Verbindung und Sinn.

» **Aus einem „Wir stecken fest“ wird zunehmend ein „Dort wollen wir hin, was braucht es dafür?“.**

Mein Ansatz der lösungsfokussierten Mediation wird nicht nur wohlwollend aufgenommen. Beim Abschluss des Vormittages zeigt sich ein Unverständnis sowie ein Vertrauensverlust eines Teilnehmers gegenüber mir und der Prozessführung. Das viele Gespürschmi[13] nimmt zu viel Zeit in Anspruch, das Wesentliche, die Bearbeitung der Konflikt-Themen, ist noch nicht gestartet. Dies kann ich mittels kleiner Klärungsrunde, in der ich unter anderem erläutere, wozu ich diesen Prozess ausgewählt habe, aufheben. Das Vertrauen in den Prozess wird mir wieder zugesprochen.

Biene und Fliege als Moderationspraktik

Hier führe ich die Biene und die Fliege[14] als Praktik für bewusstes Kommunizieren ein. Sie sind als Plüschtiere meine Begleiter in Mediationen. Die Biene steht sinnbildlich für einen respektvollen Austausch auf Augenhöhe. Sie richtet den Fokus auf Lösungen und formuliert ihre Anliegen so, dass auch Schwieriges ansprechbar bleibt, ohne das Gegenüber zu verletzen. Die Fliege beisst sich eher am Problem fest. Verständnis fällt ihr schwer, und sie ist sich der Wirkung ihrer Worte kaum bewusst. Statt zu klären, agiert sie ihre Emotionen aus. Im weiteren Gespräch können die Mediant:innen und ich mit einem Fingerzeig signalisieren, welche Wirkung die Worte haben. Oft kommt: Das war jetzt sehr Fliege!

Erstes Konflikt-Thema erhellen

Am späteren Vormittag werden die Konflikt-Themen zusammengetragen, geclustert und eines für die Bearbeitung selektiert. Dies haben wir am Nachmittag mit dem U-Prozess von Friedrich Glasl verarbeitet – über die Stufen Sichtweisen verstehen, Gefühle mitfühlen sowie Bedürfnisse(-Nöte) und Absichten ausdrücken und gegenseitig anerkennen. Hier habe ich zu Beginn sehr viel paraphrasiert, im Window 1[15] gearbeitet. Sobald die emotionale Belastung dank dem Verständnis und der Anteilnahme, durch mich wie auch durch die Mediant:innen gesunken ist, haben sie ganz viel selbständig Window 2[16] angewendet.

Im Anschluss habe ich die Mediant:innen eingeladen, sich gegenseitige Angebote zu machen, wie sie zukünftig konstruktiver mit dem Konflikt-Thema umgehen können. Die Angebote waren teilweise sehr konstruktiv, konnten aber nicht vollständig angenommen werden. Dies zeigte sich in den Antworten, die auf die Angebote folgten: „Das verstehe ich, doch wie willst du das umsetzen?“ Und auch nach mehrmaliger Erläuterung war es noch unklar. Insbesondere dort, wo die hochstrittige Konfliktlinie lag. Diese Verzerrungen, die dünne Anschlussfähigkeit ist in meiner Wahrnehmung beim ersten Konflikt-Thema oft der Fall. Im späteren Verlauf der Mediation wird die Anschlussfähigkeit der Angebote immer tragfähiger.

Als Aufgabe bis zur nächsten Sitzung geben die Beteiligten sich den Auftrag, mögliche Lösungsoptionen zu erarbeiten. Wobei hier nicht gross gedacht werden soll, eher kleine Puzzleteile, die zur Lösung beitragen können. Sie nahmen auch Beobachtungsaufgaben mit: wie gelingt das Miteinander bis zu der nächsten Sitzung? Fortschrittsdetektiv nenne ich die Rolle gerne, uns selbst, unser Handeln und das der anderen auf kleine Verbesserungen hin zu beleuchten.

Der Wendepunkt in der Mediation

Zu Beginn des zweiten Mediationstages thematisiere ich den Konflikteisberg sowie typische Wahrnehmungs- und Bewusstseinsverzerrungen in Konflikten[17]. Mir ist wichtig, dass die Beteiligten nicht nur ihren aktuellen Konflikt bearbeiten, sondern auch ihre Konfliktfitness für zukünftige Herausforderungen stärken.

---

13) Schweizerdeutscher Begriff für das Pflegen der Beziehungsebene.

14) Konflikt, ledig, sucht ... Nein, danke! S. 137.

15) Die Mediatorin vermittelt zwischen den Konfliktparteien durch Paraphrasieren, Emotionsregulation und das Spiegeln des Bedürfnisses, verstanden zu werden.

16) Die Konfliktparteien übernehmen diese vermittelnde Funktion selbst und treten wieder in einen direkten, konstruktiven Dialog miteinander.

17) Konflikt, ledig, sucht … Nein, danke! S. 110

Bereits am Morgen zeigt sich, dass sich vieles bewegt hat. Lösungsoptionen wurden zwischen den Mediationssitzungen untereinander diskutiert. Klärungsgespräche auf der Beziehungsebene haben stattgefunden. Die Atmosphäre wirkt deutlich entspannter. Themen, die zuvor festgefahren waren, können nun sachlich besprochen und geklärt werden. Meine Hypothese ist, dass sowohl die Dringlichkeit der Klärung wie auch die tragfähigen Beziehungen, sowie erste tiefe Klärungen am ersten Tag zu dieser positiven Veränderung zwischen den Sitzungen beigetragen haben.

Nach dem Mittagessen wird jedoch sichtbar, dass die hochstrittige Konfliktlinie weiterhin wirksam ist, was bei einer Eskalationsstufe zwischen fünf und sechs nicht überrascht. Eine Konfliktpartei erklärt, dass sie durch den Mediationsprozess erkannt habe, jegliches Vertrauen verloren zu haben. Sie möchte das Unternehmen geordnet verlassen.

Die Betroffenheit im Raum ist gross. Nun gilt es, den Prozess bewusst zu verlangsamen. Gefühle, Enttäuschungen und unerfüllte Bedürfnisse bekommen Raum und werden gegenseitig anerkannt. Ein Spaziergang hilft dabei, Gedanken zu sortieren und die neue Situation zu verarbeiten.

Unter den veränderten Vorzeichen richten die Konfliktparteien den Blick erneut nach vorne. Am Ende des zweiten Tages ist der Weg in die Zukunft klar. Die Betroffenheit bleibt, gleichzeitig ist eine spürbare Entlastung wahrnehmbar. Der Entscheid und die offene Diskussion darüber haben Klarheit geschaffen.

Jetzt können wir wieder normal miteinander sprechen

Als wir die Mediation abschliessen, sagen die Beteiligten zu mir: „Danke, wir brauchen dich jetzt nicht mehr. Jetzt können wir wieder normal miteinander sprechen." Ein schöneres Lob könnte ich mir für meine Arbeit kaum vorstellen.

Auch das spätere Feedback bestätigt, die Trennung fand in einem respektvollen Rahmen statt.

Literatur

Geramanis, Olaf. Der Mensch in der Selbstorganisation. Kooperationskonzepte für eine dynamische Arbeitswelt. Wiesbaden, 2020.

Küchler, Barbara. Weil es so nicht weitergeht. Innere Entwicklung und Führungskultur der Zukunft. München, 2025.

Laloux, Frederic. Reinventing Organizations: Ein illustrativer Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München, 2016.

Leopold, Klaus: Agilität neu denken. Warum agile Teams nichts mit Business-Agilität zu tun haben. Wien, 2018.

Lencioni, Patrick. Die 5 Dysfunktionen eines Teams. Weinheim, 2025.

Stebler, Franziska: Konflikt, ledig, sucht ... Nein, danke! Konflikte verstehen und ohne Drama klären. Bern, 2025.



Kontakt

Franziska Stebler, Mediatorin FSM, Coach, Team- und Organisationsberaterin, Geschäftsführerin der Organic Change GmbH und Autorin. Zuvor war sie als Software-Architektin und Enterprise Agile Coach tätig und begleitet heute Menschen und Organisationen in Konflikt-, Veränderungs- und Transformationsprozessen.
www.franziskastebler.ch
franziska.stebler@organic-change.ch