Trigon THEMEN 03|2020

Konfliktmanagement und agile Zusammenarbeit

» „Der Anfang fürchtet oft, womit das Ende scherzt."
» Erfolgsfaktoren für Konfliktlösung bei agiler Zusammenarbeit
» Wozu Vertrauen – geht es nicht auch ohne?
» Konfliktpotenzial trotz agiler Kultur
» Entscheidungsfindung und Konfliktlösung

Entwicklungen inspirieren.

Durchbrüche ermöglichen.

Transformation gestalten.

Editorial

Als Beraterinnen und Berater für agile Organisationen oder Unternehmen, die sich am Weg zur agilen Transformation befinden, erleben wir viele beeindruckende Neuerungen und Verbesserungen für diese und ihre Kunden. Es zeigt sich aber, dass auch dort Konflikte ein Teil der organisationalen Normalität sind – und durch den Anspruch der Agilität sowie die agilen Rollen und Prozesse zum Teil neue Konflikt-Themen auftauchen.

Als Einstieg in unser Thema bringen wir spannende Einblicke in den Transformationsprozess eines solchen Unternehmens. Anja Köstler hat Rainer Göttmann und Michael Fleischmann von der Metafinanz dazu befragt.

Das Beispiel zeigt, wie wesentlich die Konfliktkompetenz jedes und jeder einzelnen Beteiligten ist, um den Weg zur Agilität erfolgreich zu gehen. Martina Scheinecker und Kai Sczesny berichten deshalb aus ihrer Erfahrung, was Erfolgsfaktoren für Konfliktlösung bei agiler Zusammenarbeit sind. Auch die Glosse von Friedrich Glasl widmet sich Fragen der Konfliktfähigkeit.

Ein Kern des *agile mindset* ist Vertrauen und Entwicklung einer Vertrauenskultur. Ingo Bieringer zeigt auf, dass auch Vertrauen kein Harmoniekonzept ist und beleuchtet Zusammenhänge zwischen Konflikt und Vertrauen.

Gerd Geyer stellt in einem Fallbeispiel dar, wie in Krisensituationen genau dieses Vertrauen verloren gehen kann und alte kulturelle Muster wieder zurückkehren.

In vielen Fällen werden Konflikte schließlich durch Entscheidungen „gelöst" – welche Entscheidungsprinzipien dafür in agilen Umgebungen zielführend sind, beschreibt der Beitrag von Wolfgang Grilz.

Wir wünschen allen unseren Leserinnen und Lesern viele gute Impulse!

Gerd Geyer und Martina Scheinecker

03
„Der Anfang fürchtet oft, womit das Ende scherzt."

06
Erfolgsfaktoren für Konfliktlösung bei agiler Zusammenarbeit

08
Wozu Vertrauen – geht es nicht auch ohne?

10
Konfliktpotenzial trotz agiler Kultur

12
Entscheidungsfindung und Konfliktlösung

Literaturtipp 14

Glasls Glosse 15

Trigon Intern 15

Trigon-Angebote 16

Trigon
Entwicklungsberatung

ANJA KÖSTLER IM GESPRÄCH MIT
RAINER GÖTTMANN UND MICHAEL FLEISCHMANN

Foto: © Raimo.at

Foto: © Metafinanz

Foto: © Metafinanz

„Der Anfang fürchtet oft, womit das Ende scherzt." *Andreas Gryphius*

Konflikte als Transmissionsriemen von alter „DNA" zur neuen Kultur

Die Metafinanz GmbH ist ein IT-Tochterunternehmen der deutschen Allianz-Gruppe. Sie entwickelte sich vom Forschungsbetrieb zu einem Software-und Beratungshaus mit über 700 Mitarbeitenden. **CEO Rainer Göttmann** entschied vor dreieinhalb Jahren, die Metafinanz innerhalb von ein paar Monaten radikal in eine agile Organisation umzubauen. **Michael Fleischmann,** heute Agile Coach, erlebte das aus Sicht eines damaligen Senior Sales Managers.

TRIGON THEMEN: Auf welche Konflikte hattet Ihr Euch vor dem Change eingestellt?

MICHAEL FLEISCHMANN (MF): Die größte Angst war, dass unsere Reputation beschädigt wird, Leute empört kündigen und die Metafinanz in sozialen Netzwerken beschießen. Wieviel Business verlieren wir in dieser Übergangszeit, wenn Ansprechpartner fehlen und wir Know-How - und damit Qualität - verlieren?

RAINER GÖTTMANN (RG): Stattdessen entstanden Konflikte in den ersten 6 Monaten **in** den Teams.

MF: Überraschend wurde fast in jegliche Richtung innerhalb der Belegschaft sehr viel gestritten. Das gab es vorher nicht.

Dieses Konfliktpotential habt ihr total unterschätzt?

MF: Ja. Das Streiten hatte man in der alten Hierarchie den Managern überlassen.

RG: Jeder Konflikt war klar einer Führungskraft zugeordnet, die ihn lösen musste, auch wenn sie ihn nicht verursacht hatte. Ohne Führungskraft musste man nun Konflikte im Team selber ansprechen. So kam es zu Konflikten in allem, was zwischen Mitarbeiter und Team relevant ist und wo es um Entscheidungen geht. Dazu kamen Konflikte von Team zu Team: Abgrenzung von Zuständigkeiten, zur Zusammenarbeit von Shops und Business-Areas, usw.

„Das Streiten hatte man in der alten Hierarchie den Managern überlassen."

Woran habt Ihr als erstes gemerkt: Jetzt wird es „heiß!"?

MF: Wir hatten ja alle Zahlen offen gemacht. Die neu gegründeten Teams waren unglaublich kostenbewusst und zwischen den Teams wurde ganz viel um die Zurechnung des Umsatzes gestritten.

RG: Die zwei KPIs Umsatz und Profit führten zu enormen Interessenskonflikten. *„Mir gehört der Umsatz, mir gehört der Kunde, mir gehört der Mitarbeiter".* Diese egoistische Kultur war in der alten Welt verwurzelt und prallte mit der neuen Teamidee *„One-Meta-Erfolg"* aufeinander.

Diese Konflikte kamen aus der alten DNA Eurer Organisation.

RG: Darin waren alle sehr gut trainiert. In der alten Welt lief dies ganz versteckt auf der Hinterbühne und kam nun plötzlich offen auf die Vorderbühne.

MF: Immanent in unserem Business war, dass immer ein

„Mir gehört der Umsatz, mir gehört der Kunde, mir gehört der Mitarbeiter.“

Einzelner überzeugen muss, selbst wenn wir dem Kunden Teamleistungen verkauft hatten. Dahinter und hinter Vorgesetzten konnte man sich jahrelang verstecken und Konflikte schön schieben. Wir Vorgesetzte hatten Konflikte gedeckelt, jeweils für den eigenen Mitarbeiter weggeräumt und nach oben *„rote Ampeln grün gefärbt“*.

Wie habt Ihr das überwunden?

RG: Weil jeder für seine Konflikte selber gradestehen musste, herrschte für alle das Gefühl, dass ganz viel Konfliktpotential da ist. Das war für alle eine wirkliche Schwere. Aus Sicht heute war die Lösung, in Diskurs zu gehen, Bezogenheit aufzunehmen und die Sicht des andern auch mal verstehen zu wollen. Jetzt nach 3,5 Jahren ist viel Verständnis da - systemische Empathie.

MF: Die wesentliche Erkenntnis war: Ein Konflikt bleibt bei mir. Wir früheren Führungskräfte hatten ein Agreement, dass wir keine Eskalation mehr annehmen. Unsere Leute mussten in die Konflikte hinein.

Wie habt Ihr das auf Organisationsebene unterstützt?

MF: Wir haben deutlich gemacht: Auch die neue Organisation ist nicht in Stein gemeißelt. Waren Konflikte mit der Organisation, konnten sich Leute zusammentun, Einengendes und als ungerecht Empfundenes aufs Tapet bringen und ändern - oder auch erkennen, dass manches besser bilateral aus dem Weg geräumt werden kann.

RG: Am schwierigsten war für die Teams, wenn ein Teammitglied nicht ins Team passte, sich verändert hatte, nicht performte. Dafür gibt es nicht die eine Lösung. Wichtig ist, Achtsamkeit und gute Formen der Zusammenarbeit zu etablieren, sonst geht es schnell ins Mobbing.

„Wirksame Musterunterbrechung: ›Unsere Leute mussten selbst in die Konflikte.‹“

Ihr habt den Mitarbeitern schwierige Situationen zugemutet, mit strammem Zeitplan. Als Berater sagen wir in solchen Transformationen: Es braucht Entwicklung und Training - nicht nur Postulate. Befähigt Eure Leute zu kommunizieren, zu verstehen, wie man klares Feedback gibt, usw. .

MF: Heute unterstützen wir das sehr stark, z.B. durch Angebote für Teams. Aber es hat gedauert, bis die Teams das angenommen haben.

RG: Wir waren gut in Reviews. Heute sind wir das auch im Bereich Zusammenarbeit. In Retrospektiven geht es darum Interessenskonflikte in Teams zu bearbeiten, Akzeptanz von unterschiedlichen Kulturwelten zu fördern, kollektive Erfahrung zu sammeln, Resonanzraum zu schaffen.

Was würdet Ihr heute anders machen oder anderen Unternehmen empfehlen?

RG: Wir sind naiv rangegangen. Ich würde anderen Firmen nicht empfehlen, wenn noch gar keine Not erlebt wurde, Trainings zu machen. Aber man sollte seine Toolbox vorbereitet haben. Hätten wir damals angewandt, was wir heute kennen, hätten unsere Mitarbeiter in diesen Konflikten nicht so lange leiden müssen. Wir hätten eigentlich

„Interessenskonflikte bearbeiten, Akzeptanz fördern, kollektive Erfahrung sammeln, Resonanzraum schaffen”

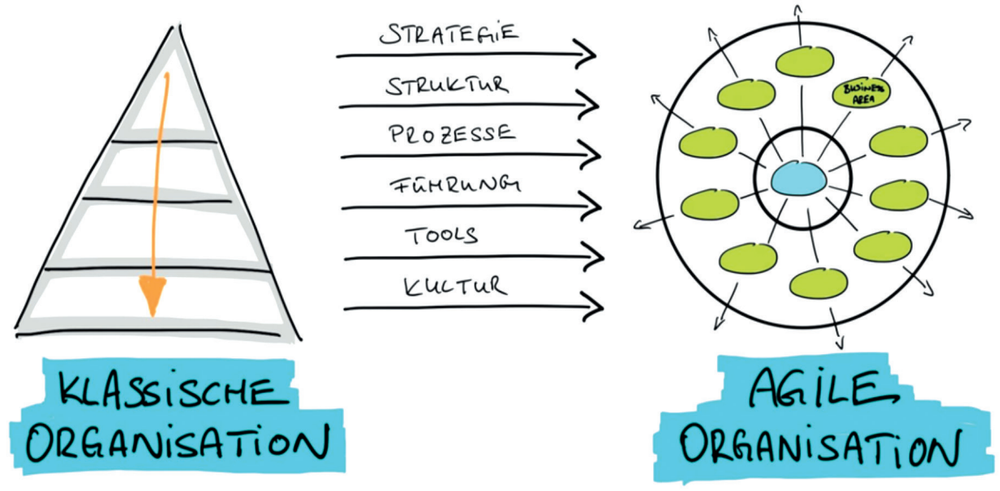


Foto: © Metafinanz

„Wer hier durchgegangen ist, hat sehr viel weniger Angst vor Konflikten.“

Dich, also andere Firmen einkaufen sollen, um dann schneller Abhilfe zu schaffen.

MF: Die Konflikte müssen sichtbar werden, sonst kannst Du gar nicht damit arbeiten. Du kannst nur die Zeit verkürzen, in der man sie aushalten muss. Ich fühle mich durch diese harte Erfahrung gestärkt. Kollektiv kann man sagen: Wer durchgegangen ist, hat sehr viel weniger Angst vor Konflikten. Unsere Mentalität hat sich geändert.

Es braucht ein Maß an psychologischer Sicherheit, damit Leute handlungsfähig bleiben. Verstört man zu sehr, dann entstehen Konflikte mit Abbrüchen, Verzweiflung bis hin zur Ohnmacht statt Veränderungswille. Welchen Support muss man ermöglichen?

RG: Selbstkritisch und gesellschaftspolitisch kann man fragen, ob wir die richtige Balance gefunden haben. Wir haben unseren Leuten wirklich sehr viel zugemutet. Wir haben Titel weggenommen, d.h.: Wenn ich meinem Nachbarn nicht mehr sagen kann, dass ich Manager bin, sondern Agiler Coach, verliere ich meine soziale Identität in meiner Nachbarschaft. Da haben wir Konflikte erzeugt, die man in dieser Radikalität auch mindern könnte.

RG: Jeder Mensch will der Beste sein, aber auch in einer Gemeinschaft - das ist eine Paradoxie. Bei uns muss man das zusammenbringen.

Durch neue Funktionen, Zuordnungen, Titel und die neue Verantwortung des Einzelnen im Team hat es vor allem im Sozialen und in der Identität der Einzelnen und der Organisation gekracht. Ihr musstet als erstes lernen, anders miteinander umzugehen, um das zu bewältigen.

„Heute wird viel mehr über das Eigentliche gestritten.“

MF: Heute wird viel mehr über das Eigentliche gestritten: Kunden, Geschäft.

RG: Man spricht mehr die Ursache eines Konflikts an, die Dinge, die man früher in einem Businesskontext versteckt hat.

Ihr habt also weniger verdeckte Konflikte um Positionen, Pfründe, Rangerhalt.

RG: Und es geht nicht mehr darum, Fehler zu negieren, eine reine Weste zu behalten. Diese Welt ist komplett weggeschwunden. Nun kommen ganz andere Dinge zum Vorschein.

Herzlichen Dank für diese spannende Reflexion und Eure große Offenheit!

Erfolgsfaktoren für Konfliktlösung bei agiler Zusammenarbeit

Ein Erfahrungsbericht von Martina Scheinecker und Kai Sczesny, zertifizierter Scrum Master und Agile Coach, die gemeinsam Trainings zum Thema Konfliktkompetenz für die Arbeit in agilen Teams leiten.

Foto: © Raimo.at

Foto: © K. Sczesny

VON MARTINA SCHEINECKER
UND UND KAI SCZESNY

Agile Zusammenarbeit ist mit vielfältigen positiven Assoziationen verbunden: Nah an den Kundenbedürfnissen, weniger Hierarchie, Empowerment, Vertrauenskultur, Innovationskraft, unmittelbares Feedback, schnelle Lern-Zyklen und vieles mehr. Die vielen Stärken agiler Zusammenarbeit sind aber nur zu erleben, wenn man auch mit den damit verbundenen Konfliktpotenzialen kompetent umgeht. Wir beschreiben wesentliche Erfolgsfaktoren dafür.

Auch bei temporären Rollen und Rollen-Vielfalt auf die Kongruenz von Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung achten

Es ist ein Charakteristikum agiler Organisation, dass Personen flexibel verschiedene Rollen übernehmen, entsprechend ihrer Fähigkeiten und den situativen Erfordernissen. Damit geht das typischerweise mit Rollen verbundene Konfliktpotenzial einher: Fehlende Kongruenz von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung einer Rolle, unklare Grenzen zwischen Befugnissen verschiedener Rollen. Auftretende Unklarheiten und Spannungen müssen möglichst frühzeitig besprochen und bearbeitet werden, um sich nicht zu einem Konflikt zu entwickeln.

Auftretende Unklarheiten und Spannungen möglichst frühzeitig bearbeiten

Das Potenzial der agilen Rollen für Konfliktmanagement nutzen

Es ist die Kernaufgabe der typischen agilen Rollen - Scrum Master und Product Owner - flüssige Zusammenarbeit zu unterstützen und deshalb Konfliktlösung in einem frühen Stadium, bei den ersten Symptomen anzuregen. Unsere Erfahrung zeigt, dass sie insbesondere mit einer lösungsfokussierten Haltung und Methodik eine gute und hilfreiche Wirkung erreichen können.

Retrospektiven konsequent nutzen, um Schwierigkeiten klar und lösungsorientiert anzusprechen

In Retrospektiven die selbstständige Konfliktlösung der Mitarbeitenden unterstützen

Die neuen Formen der Zusammenarbeit beruhen auf Rollen, Werten und Ritualen, die gerade in klassischen Organisationen bisher noch wenig bekannt, gelebt – und manchmal sogar auch nicht gewünscht wurden. Teams setzen sich interdisziplinär zusammen und plötzlich finden sich in einem Team Mitarbeitende, die sich vorher in Silos eher bekämpft als gemeinsam gearbeitet haben.

ERFOLGSFAKTOR KONFLIKTLÖSUNG

Foto: © www.shutterstock.com

Ein guter Ort, um Teams beim Ansprechen und Bewältigen von Konflikten zu unterstützen, ist für uns immer wieder die Retrospektive. Eine Moderation, die sicherstellt, dass aktuelle Schwierigkeiten klar, aus mehreren Perspektiven und lösungsorientiert angesprochen werden sorgt dafür, dass alle Mitarbeitenden im Team sensibilisiert sind und gleichzeitig der Mut und die Offenheit entsteht, unangenehme Themen gemeinsam zu lösen.

Mut und Offenheit, unangenehme Themen gemeinsam zu lösen

Mit *working agreements* und Mediation auch schwierige Themen besprechbar machen

Bei virtueller Zusammenarbeit wird meist versucht, die Zeit besonders effizient zu nutzen. Schwierige Themen werden dadurch weniger angesprochen und auch die Körpersprache kann online nur schwer gelesen werden. Es besteht die Gefahr, dass Konflikte unter der Oberfläche bleiben und erst zu spät entdeckt werden.
Um dies zu vermeiden, sind *working agreements* hilfreich – Regeln, die extra für den virtuellen Raum gemacht sind und durch das Team entwickelt wurden, um rechtzeitig die beste Bearbeitungsform für Konflikte zu wählen.
Bei tiefer eskalierten Konflikten ist schnellstmöglich nach Möglichkeiten zu suchen, offline und in persönlichen Gesprächen weiter zu arbeiten oder virtuelle Räume zu schaffen, in denen durch Mediation unterstützte Gespräche stattfinden können.

Organisationale Spannungsfelder erkennen und balancieren

Wir verstehen Organisationen als komplexe Systeme mit immanenten Spannungsfeldern und Polaritäten. Um nur einige Beispiele zu nennen: Widersprüchliche Logiken und Bedürfnisse von Zentrale und dezentralen Einheiten, Widersprüche zwischen Investitionen in Digitalisierung einerseits, Kostendruck und Einsparungsbedarf andrerseits usw. Diese systemimmanenten Widersprüche werden auch in agilen Organisationen nicht aufgehoben, sondern müssen balanciert werden. Alle Akteure sind gefordert, sie angemessen zu erkennen, um sie nicht zu personalisieren, sondern für das Gesamtsystem gute Lösungen zu finden.

Systemimmanente Widersprüche erkennen und balancieren

Gutes Rollenbewusstsein und Konflikt-Kompetenz der Führungskräfte

Auch agile Organisationen brauchen Führung – eine besonders unterstützende Form von Führung und quantitativ weniger Führungskräfte, weil viele Führungsaufgaben an die Teams und agile Rollen delegiert werden. Es bleibt aber unverzichtbare Aufgabe von Führungskräften, für all jene Konfliktsituationen Lösungen zu finden, in denen die agilen Teams an Grenzen stoßen. Die Erfahrung zeigt, dass dies oftmals Konflikte mit einer strategischen und systemischen Dimension sind. Diese Entscheidungs- und Konfliktkompetenz bleibt also auch in einer Welt der agilen Zusammenarbeit eine Schlüsselfähigkeit erfolgreicher Führung.

Working Agreements

- Selbstverantwortung – jede übernimmt Verantwortung, schwierige Themen anzusprechen, wenn sie es als wichtig erachtet
- Je früher wir Konflikte ansprechen, desto besser
- Entscheidungen kommen nur zustande, wenn jeder partizipiert und seine Meinung sagt
- Wir beenden jedes Meeting mit einem Feedback zu Ergebnis und Stimmung
- Wir führen regelmäßig Retrospektiven durch und holen uns dafür eine externe Moderatorin

Wozu Vertrauen – geht es nicht auch ohne?

Agile Zusammenarbeit, Dialog und Konflikt

Foto: © Raimo.at

VON INGO BIERINGER

Vertrauen ist der unsichtbare, aber spürbare Kitt für jede Zusammenarbeit – auch für agile. Gleichwohl kennt jeder das Gefühl der Erschütterung von Vertrauen im Zuge eines eskalierenden Konflikts. Eine Herausforderung mit vielen Entwicklungsmöglichkeiten.

Vermutlich hat jeder bereits erfahren: fehlendes oder angeschlagenes Vertrauen erschwert die Kommunikation, führt zu überbordender Bürokratie durch komplizierte Absicherungsprozesse, konspirativen Kleingruppenbildungen und Strukturen, mit denen Begegnung vermieden werden soll. Es ist ein Dämpfer für Begeisterung, Co-Kreativität und Innovation. Damit einhergehende Überzeugungen lauten etwa: *„Vertraue nur dir!"*, *„Sei auf der Hut vor vermeintlichen Freunden"* oder *„Viel Feind, viel Ehr!"* – sich selbst erfüllende Prophezeiungen inklusive. Martin Hartmanns pointierte Aussage *„Alle wollen Vertrauen, aber keiner will vertrauen"* wird zur Wirklichkeit. Vieles wird dann unter dem Mikroskop kritisch betrachtet, was eigentlich einen über den Tellerrand gerichteten Weitblick erfordern würde. Der Kunde und seine Bedürfnisse geraten aus dem Blick.

Misstrauen führt zu komplizierten Prozessen und dämpft Begeisterung

Foto: © shutterstock.com

Vertrauen ist eine Aktivität im „Zwischen"

Vertrauen und Dialog

Doch was ist Vertrauen? Es ist ein Phänomen, das auf zumindest drei Ebenen verortet werden kann:

1. Makroebene: Vertrauen in gesellschaftliche Grundregeln (z.B. dass sich jeder an die Verkehrsregeln hält) und in Systeme (z.B. funktionierender Rechtsstaat, gesicherte Rente durch den Generationenvertrag etc.)
2. Mesoebene: organisationales Vertrauen (z.B. Vertrauen in eine Marke, in die Einhaltung von Arbeitsrechten, faire Führung etc.)
3. Mikroebene: in Interaktionen (z.B. Vertrauen in die Integrität von Personen, Einhaltung von Vereinbarungen, Kooperationsbereitschaft etc.)

Mit Vertrauen ist weder ein rationales Kalkül noch eine vage Hoffnung gemeint. Vielmehr soll darunter eine soziale Relation, eine wechselseitige Orientierung aufeinander verstanden werden. Um Vertrauen aufzubauen, wird u.a. eine dialogische Unternehmenskultur

(„Führen auf Augenhöhe") proklamiert. *„Besinnen wir uns auf die aller einfachste Tatsache unseres Ursprungs miteinander: Das Wort, das gesprochen wird, hier wird´s geäußert und dort vernommen; aber das Gesprochensein hat das Zwischen zum Ort"* (Martin Buber). In diesem Zwischen entsteht Vertrauen – die Berechenbarkeit von Situationen und Dynamiken zwischen Menschen. Vertrauen beruht auf Interaktionen und damit verbundenen konkreten „Geschichten" und Erfahrungen. Insofern ist Vertrauen kein feststehendes Gut, es muss dialogisch gepflegt und immer wieder erlebt werden – kollegial, in und zwischen Teams, hin zu Kunden.

Wie tief ist ein Konflikt eskaliert? Wie steht es dabei um das Vertrauen?

Dialog und Konflikte

Vertrauen ist aber kein Harmoniekonzept. Vielmehr ist es risikoreich, kann es doch erschüttert werden – insbesondere im Zuge von Konflikten. *„Der Ursprung allen Konflikts zwischen mir und meinen Mitmenschen ist, dass ich nicht sage, was ich meine, und dass ich nicht tue, was ich sage. Denn dadurch verwirrt und vergiftet sich immer wieder und immer mehr die Situation zwischen mir und den anderen"* (Martin Buber). Dieser einfache wie anspruchsvolle Satz gilt auch für die Zusammenarbeit, insbesondere für Führende. Man sollte Konflikte aber nicht als pathologische Erscheinungen bewerten, sondern vielmehr als eine Form sozialen Handelns (Max Weber) verstehen. Wo Menschen in ihrer Unterschiedlichkeit zusammenarbeiten, treten Differenzen zu Tage und werden auch Konflikte entstehen, wenn die Beteiligten nicht fähig sind, konstruktiv damit umzugehen. Das gilt insbesondere für agile Zusammenarbeit.

Wesentlich ist dabei, wie tief ein Konflikt eskaliert ist: Ist das Vertrauen zwischen den Konfliktparteien noch vorhanden? Wird es in Frage gestellt? Ist es zerrüttet? An dieser Stelle kann das Verhältnis zwischen Dialog und Konflikt sichtbar werden.

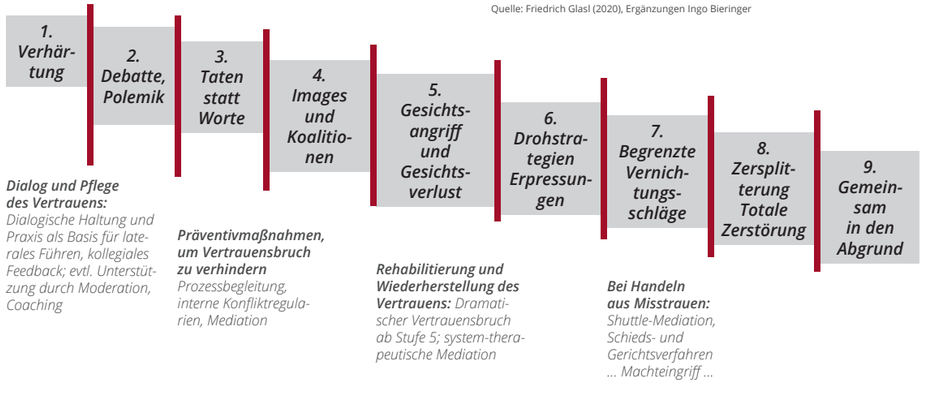
Konfliktfähigkeit und Vertrauensbildung

Durch die Klimakrise, Corona und Digitalisierung wird deutlich: Kunden und Mitarbeiterinnen werden von Organisationen nur dann begeistert sein, wenn sie diese als **tatsächlich vertrauenswürdig erleben.** Dialog- und Konfliktfähigkeit tragen dazu wesentlich bei. Beide Fähigkeiten sind Gelingensbedingungen für agile Zusammenarbeit. Eine zentrale Aufgabe von Leadership ist das Entwickeln von persönlicher Konfliktfähigkeit und einer konfliktfesten Organisationskultur. Dies beinhaltet eine Vielfalt persönlicher und organisationaler Entwicklungsmöglichkeiten: Menschen können Konfliktmuster verändern, co-kreativer Spirit und beseelte Organisationen (Laloux) mit Wirkkraft können entstehen. Es geht u.a. um das Wahrnehmen und Aus-Halten von Konflikten, um das Ansprechen, um Präsenz und um Mut.

Selbstentwicklung + Teamentwicklung + Organisationsentwicklung

Eskalationsstufen

Quelle: Friedrich Glasl (2020), Ergänzungen Ingo Bieringer



Literatur:
Martin Buber: Der Weg des Menschen nach der chassidischen Lehre. Gütersloh 2001
Friedrich Glasl: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation. Bern/Stuttgart 2020 (12., akt. und erw. Auflage)
Martin Hartmann: Vertrauen. Die unsichtbare Macht. Frankfurt a.M. 2020

Konflikt-potenzial trotz agiler Kultur

Foto: © Raimo Rudi Rumpler

VON GERD GEYER

In einem Softwareentwicklungsunternehmen ist agiles Arbeiten seit Jahren fest verankerter Teil von Rollen, Prozessen und Kultur. Und dann gibt es plötzlich Probleme …

Die klassischen agilen Praktiken wie Projektfortschrittsplanung, Sprintplanung, *Dailies, Reviews,* Retrospektiven werden regelmäßig und mit Überzeugung gelebt.

Bei einem wichtigen, komplexen Projekt für einen attraktiven Kunden entstehen jedoch Probleme: Notwendige Fachkompetenzen fehlen, die Zusammenarbeit mit Sublieferanten ist schwierig, Termintreue und Qualität der Lieferungen sind ungenügend. Aufgrund von Kundenbeschwerden greift das Projektmanagement verstärkt in Priorisierungen ein. Um Transparenz über Fortschritte und Probleme zu erhalten, werden zusätzliche Meetings und Reports angesetzt. Auch das obere Management ist persönlich involviert. In der Folge kommt es zu heftigen Beschwerden aus den agilen Teams. Dies sei kein agiles Arbeiten, die Product Owner (PO) und Scrum Master (SM) würden ihre Rollen falsch ausüben und die zusätzlichen Meetings würden wertvolle Arbeitszeit rauben. Agile Werte werden als Hohn erlebt, die gegenseitigen Angriffe werden zunehmend persönlich. PO, SM und Teilprojektleiter befinden sich immer mehr in der Zwickmühle und werden aufgerieben, einige gehen sogar.

Die Angriffe werden persönlich, die Effizienz sinkt

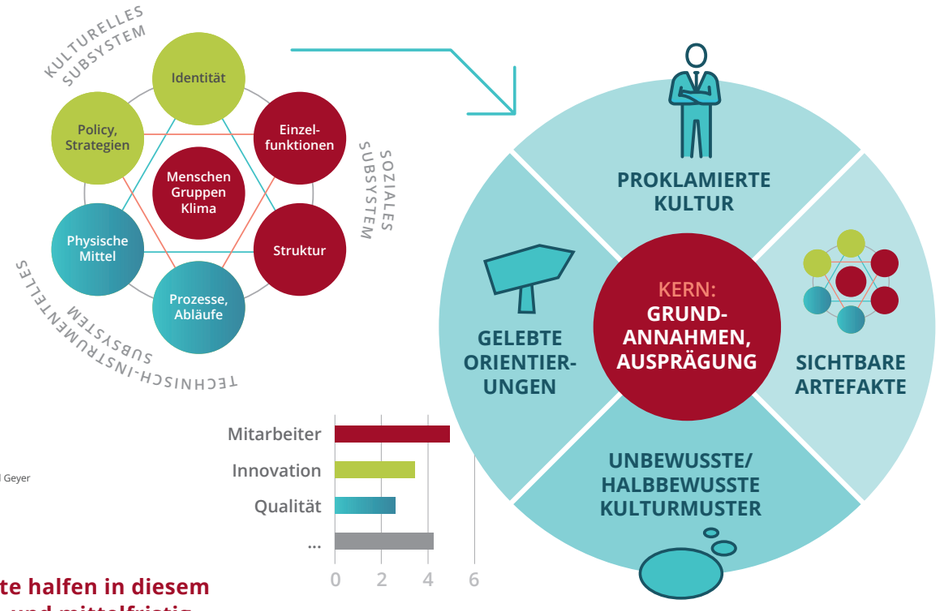
Was ist hier passiert?

Warum wird eine seit Jahren erfolgreich agil arbeitende Organisation plötzlich rückfällig?
Mit den Annahmen des Trigon Kulturmodelles ist die Situation gut erklärbar:
Orientierungen, proklamierte Kultur und Leitbild entsprechen einer agilen Kultur. Auch in den sichtbaren Artefakten im Sinne Ed Scheins, also den gelebten Prozessen und Rollen, wird diese deutlich. In der Krisensituation kommen aber tiefer liegende Grundannahmen zum Tragen: Wie sind wir früher mit Krisen umgegangen? Was war erfolgreich? Krisenbewältigung ist ja eine sehr emotionale Situation und prägt sich deshalb nachhaltig ein. Diese Kulturmuster sind eher verborgen und unbewusst und treten erst jetzt wieder auf, wenn die Organisation und die Schlüsselpersonen sich wieder „im Krisenmodus" befinden.
Auch im Management herrscht das Bild: *„Wenn es brennt, braucht man keine selbstorganisierten Teams, sondern command and control!"* Dementsprechend werden detaillierte Vorgaben und Prioritäten gesetzt und umfassende Berichte und Analysen eingefordert. Hier wirken alte Erfolgsmuster in der mittleren Leitungsebene (*„Am Ende haben wir es so geschafft"*), die aber sowohl kurzfristig ineffizient als auch langfristig schädlich sind.

Überkommene Erfolgsmuster drängen sich wieder vor

Ansatzpunkte zur Konfliktlösung

Es ist gar nicht leicht, ausgerechnet dann, wenn ein Projekt im Feuer steht, an agile Prinzipien zu erinnern. Agilität braucht ja Vertrauen, Loslassen, Zeit nehmen für Reflexion und Lernen, und genau daran fehlt es im Moment. Die handelnden Personen haben ein Bedürfnis nach Kontrolle, Sicherheit, Aktion. Hier eine neue Logik des Handelns zu etablieren, ist eine sehr große Herausforderung.



Diagnose der gegenwärtigen Kultur

Quelle: Ed Schein, Friedrich Glasl, Gerd Geyer

Folgende Schritte halfen in diesem Fall dabei, kurz- und mittelfristig effizienter zu werden:

- Deutliche Reduzierung der Meetings auf die vor der Krise vorgesehenen Treffen (Zeitersparnis bei Schlüsselpersonen 10–20h/Woche)
- Beobachtende Teilnahme, Moderation und Feedback bei den verbleibenden Meetings durch Agile Coaches, um die durchgängige Kommunikation und Effizienz zu verbessern (Qualität statt Quantität).
- Rückhalt und die Unterstützung durch das obere Management.

Nachschärfung der Unternehmenskultur

Die agile Kultur ist hier in einem Ausmaß gefordert worden, das zu einem Rückfall in frühere Muster führte. Der kulturelle Kern behielt die unausgesprochene Grundannahme: *„Agil gilt nicht in Krisen!"* Es bestand die Gefahr, dass „agil" zu einer „Schönwettertechnik" verkommt und im Ernstfall immer häufiger verdrängt wird. Um den Nutzen agilen Arbeitens auch in der Krise sichtbar werden zu lassen, mussten **neue** Glaubenssätze und Erfolgsgeschichten ins Bewusstsein der Projektleiter und Top-Manager rücken:

- Wo waren wir in den letzten Jahren in schwierigen Projektsituationen mit agiler Vorgehensweise erfolgreich?
- Wie haben wir Re-Priorisierungen und Verzögerungen in enger Kommunikation und Zusammenarbeit mit dem Kunden gelöst?
- Wie konnten Projektleiter agieren, die eine Vertrauenskultur in ihren Teams aufgebaut hatten?

Agiles Arbeiten ist kein Selbstzweck. Es wurde eingeführt, weil es hilft, die Risiken und Unwägbarkeiten von Großprojekten besser zu bewältigen. In der Krisenbewältigung zeigen agile Teams nicht ihre Schwächen, sondern ihre Stärken – wenn man sie lässt.

In der Krise zeigen agile Teams ihre Stärken

Übrigens arbeitet auch die Feuerwehr nicht mit engmaschigem *command and control.* Moderne Einsatzpläne beruhen auf gut trainierten Teams, die vor Ort selbst entscheiden können und untereinander rasch kommunizieren. Recht agile Kultur, eigentlich.

Foto: © shutterstock.com

Entscheidungsfindung und Konfliktlösung

jenseits heiliger Ordnungen

Foto: © Studio Huger

VON WOLFGANG GRILZ

Foto: © www.shutterstock.com

In agilen Umgebungen sind Entscheidungsprinzipien, die auf stabilen Ordnungen beruhen, nicht mehr hinreichend. Ein Vorschlag zur Klassifizierung von Problemen nach deren Komplexitätsgrad und dazu passenden Entscheidungsmechanismen.

Entscheidungen in großen Gruppen sind nicht leicht zu treffen. Unterschiedliche Sichtweisen, Meinungen und Interessen stehen ihnen oft entgegen, verzögern sie oder führen zu langwierigen Konflikten. Um dennoch handlungsfähig zu bleiben haben Gesellschaften Ordnungen entwickelt, die bei der Lösung von Entscheidungskonflikten helfen sollen.

Was stabil ist, lässt sich nur mühsam verändern.

Eine Form dieser Ordnungen sind Hierarchien (Hierarchie = altgriechisch für „heilige Ordnung"). Der Begriff zeigt, dass es sich dabei um sehr stabile oder auch starre Entscheidungsstrukturen handelt. Die Position in der Hierarchie - und nicht etwa Sachlogik oder Expertise - legt in letzter Konsequenz fest, wer eine Entscheidung trifft.

Entgegen der traditionellen Vorstellung, dass dadurch Entscheidungskonflikte rasch und effizient gelöst werden können, sehen wir in Unternehmen zunehmend, dass Hierarchien die Entscheidungsprozesse bei weitem nicht immer beschleunigen, sondern oft verlangsamen. Hierarchien stabilisieren Systeme. Was stabil ist, ist aber per definitionem nicht leicht beweglich oder agil. Es lässt sich daher nur mühsam verändern.

Selbstorganisation ist ein wichtiges Prinzip für die Bewältigung komplexer Aufgabenstellungen.

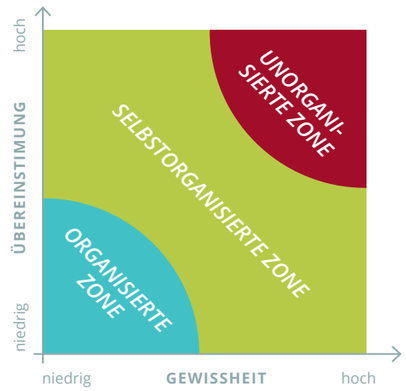
Wir leben in einer Welt, die heute oft mit dem Akronym VUKA bezeichnet wird: volatil, unsicher, komplex, ambig. In dieser Welt treten unvorhersehbare Umstände (wie z.B. die Covid-19-Krise) häufiger auf und können unsere akribisch erstellten (Geschäfts-)Pläne blitzschnell umwerfen. Wenn wir Entscheidungen treffen, sind die Sachverhalte oft so komplex, dass wir die Folgen unserer Entscheidungen unmöglich genau prognostizieren können.

Klassische Prinzipien stabiler Ordnungen wie z.B. klare Entscheidungslinien, konkrete Zielformulierungen oder präzise Planung sind in der VUKA-Welt nicht überflüssig geworden. Sie sind aber nicht mehr hinreichend, um die Komplexität zu bewältigen und die dafür nötige Dynamik zu schaffen. Wenn Organisationen agil sein wollen, benötigen sie zusätzliche Formen der Entscheidungsfindung.

Wie kann das in der Praxis aussehen?

Ein erster Schritt kann es sein, ein Problem einer von drei Komplexitätszonen zuzuordnen: der organisierten Zone, der selbstorganisierten Zone oder der unorganisierten Zone (also dem Chaos). Zu diesem Zweck bietet sich ein Modell[1] an, das sich an zwei Faktoren orientiert:

- am Grad der Gewissheit: wie sicher können wir bestimmte Konsequenzen einer Maßnahme vorhersehen
- am Grad der Übereinstimmung im Unternehmen: wie ähnlich oder unterschiedlich sind die Meinungen und Sichtweisen auf ein bestimmtes Thema oder wie konfliktträchtig ist dieses.



1. Ein Problem wird der organisierten Zone zugeordnet

Kein Unternehmen kann Chaos bei der Schichtübergabe oder der Lohnverrechnung brauchen. Für Probleme, die dieser Zone zugeordnet sind, eignen sich klare Spielregeln, eindeutige Entscheidungswege und definierte Mechanismen der Konfliktregelung, wie sie auch in hierarchisch geprägten Systemen zu finden sind. Sie geben die nötige Orientierung für den funktionierenden Ablauf von Routineprozessen.

2. Ein Problem fällt in die selbstorganisierte Zone

Geht es dagegen nicht um Routineprozesse, sondern steht die Weiterentwicklung von Organisationen im Mittelpunkt (z.B. Verbesserung von Produktionsabläufen, Optimierung von Schnittstellen, Veränderung der Unternehmenskultur), dann ist der Grad der Mitwirkung an Entscheidungen der bestimmende Qualitätsfaktor von Entscheidungen.
Entscheidungen und Konfliktregelungen in dieser Zone werden am besten nicht von einer Person für andere Personen getroffen, sondern den beteiligten und ausführenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weitgehend selbst überlassen. Selbstorganisation ist ein wichtiges Prinzip für die Bewältigung komplexer Aufgabenstellungen. Dies schließt Unterstützung nicht aus. Und selbstverständlich geht damit einher, dass diese Delegation der Entscheidungsbefugnis auch zu entsprechenden Verantwortlichkeiten führt und dass es intensive Feedback-Prozesse über die Wirkung von Entscheidungen braucht.

3. Die Zuordnung des Problems in die unorganisierte Zone

Stabile Verhältnisse sind nicht in jeder Situation vorteilhaft. Unternehmen übersehen in solchen Verhältnissen allzu leicht die Veränderungen, die sich an den Märkten abspielen. Der Mangel an Dynamik und Spannung führt zu einem Mangel an Innovationskraft. Die Beispiele von hervorragend organisierten und erfolgreichen Unternehmen, deren Geschäftsmodelle plötzlich auf unsicherem Grunde stehen, sind gegenwärtig zahlreich.
Auch die unorganisierte Zone kann in einem System also durchaus eine wichtige Funktion haben. Wenn die gegenwärtige Pandemie beispielsweise uns in das wirtschaftliche Chaos eines kollektiven Lock-downs brachte, so zeigt diese Krise doch auch grundlegende Systemmängel, denen wir uns bislang nicht ausreichend gewidmet haben. Dasselbe passiert immer wieder in Unternehmen, die mit radikalen Innovationen von neuen Mitbewerbern konfrontiert sind.
Natürlich wird man Chaos überall dort rasch ordnen, wo es geordnet werden kann. In dieser Zone adäquat zu handeln bedeutet aber auch, dass Unsicherheit ausgehalten wird. Konflikte werden nicht einfach gelöst, sondern unter Berücksichtigung ihres konstruktiven Spannungspotenzials bearbeitet. Das kann auch heißen, dass die Konfliktpotenziale aufrechterhalten werden und lediglich daran gearbeitet wird, die Konflikte nicht ins Persönliche eskalieren zu lassen.
Damit das möglich wird, muss eine Unternehmenskultur entwickelt werden, die durch tiefgehende Dialogfähigkeit geprägt ist.

[1] *In Anlehnung an Stacey (1996) und Eyang (2013).*

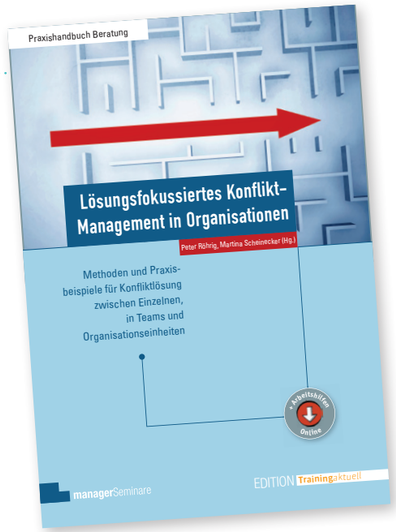
Literatur:
Eyang, Glenda H. und Royce J. Holladay (2013), Adaptive Action. Uncertainty in Your Organization. Stanford.
Stacey, Ralph D. (1996), Complexity and Creativity in Organizations. San Francisco.

Peter Röhrig,
Martina Scheinecker (Hrsg.)

Lösungsfokussiertes Konflikt-Management in Organisationen

Methoden und Praxisbeispiele für Konfliktlösung zwischen Einzelnen, in Teams und Organisationseinheiten

VON ELFRIEDE BIEHAL-HEIMBURGER



Das Buch bietet eine Sammlung von Methoden der lösungsfokussierten Beratung, die in Konfliktsituationen nützlich anwendbar sind. Es verbindet fruchtbar und innovativ Haltung und Werkzeuge der lösungsfokussierten Beratung mit ausgewählten Konzepten des klassischen Konfliktmanagements und der Mediation. Berater, Mediatorinnen und Führungskräfte, die in Konflikten zwischen Einzelpersonen, in Teams oder in größeren Organisationsbereichen Lösungen finden wollen, erhalten in diesem Buch wertvolle Anregungen.

Der Anspruch der Herausgeber ist: Von der Praxis für die Praxis. Das Buch präsentiert Beiträge von Autorinnen, die selbst Berater, Mediatorinnen oder Coaches sind, fundierte Erfahrung in der Beratung zur Konfliktbewältigung im Organisationskontext haben und mit einer lösungsfokussierten Haltung arbeiten.

Praktikerinnen werden davon profitieren, dass alle Tools und Prozesse so detailliert beschrieben sind, dass sie leicht nachvollziehbar und konkret praktisch umsetzbar sind. Dabei wird vermieden, den Eindruck zu erwecken, es könne im Konfliktmanagement Patentrezepte geben. Die Autoren geben Hinweise auf geeignete Anlässe und Anwendungsbereiche. Jede Methode wird darüber hinaus durch ein Praxisbeispiel erfolgreicher Anwendung beschrieben, so dass deutlich wird, in welchem Zusammenhang und auf welcher Konflikt-Eskalationsstufe ihr Einsatz sinnvoll ist.

Geleitworte von Friedrich Glasl und Mark Mc. Kergow unterstützen dieses innovative Werk. Wir wünschen ihm viele Leserinnen und Leser!

Martina Scheinecker

Mag. Dr., Unternehmensberaterin, Mediatorin (ÖBM), Coach, Trainerin. Senior Partnerin der Trigon Entwicklungsberatung.

Peter Röhrig

Dipl.-Kfm. Dr., Organisationsberater, Mediator, Coach, Trainer, Chapter Head der Vereinigung SFiO (solution focus in organisations)

Beide Herausgeber verbinden in ihrer Arbeit Lösungsfokussierung mit Elementen der klassischen Mediation und mit dem systemisch-evolutionären Organisationsverständnis nach Trigon.

Aktuelle Informationen, Termine und Inputs

FINDEN SIE LAUFEND UNTER WWW.TRIGON.AT BZW. WWW.TRIGON.DE

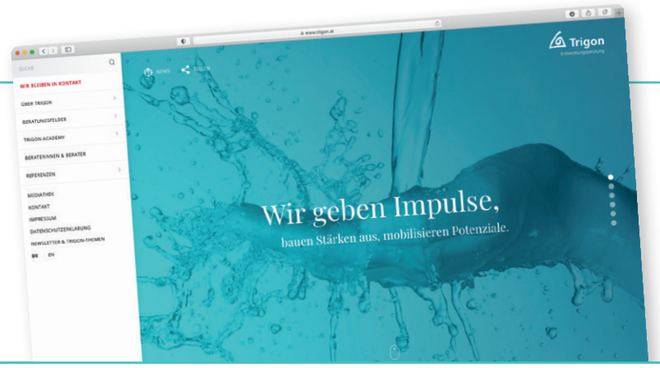


Foto: © Sulzer

Glasls Glosse

Wenn Zusammenarbeit nach Prinzipien der Agilität gewünscht wird, kommt alles darauf an, dass die Teammitglieder im Sinne der Selbststeuerung selbst aktiv werden, auch wenn Anzeichen für Konflikte auftreten. Was verstehe ich konkret unter Konfliktfähigkeit? Für wirksame erste Schritte gebe ich hier einige Hinweise.

Erstens *sollte ich unterscheiden können, ob ein Konflikt besteht oder nur eine Differenz. Bei der Zusammenarbeit treten sachliche Differenzen auf, das ist nur natürlich. Denn der Zweck einer Organisation ist ja, dass verschiedene Fachdisziplinen zusammen etwas schaffen, was jede allein nicht könnte: ein qualitativ gutes Produkt, das für Kunden und die Gesellschaft Nutzen schafft und ökonomisch ist. Sachliche Differenzen sind deshalb noch kein Konflikt und können rational gut bearbeitet werden - einfacher als Konflikte, bei denen die Differenzen auch die Kommunikation und die Beziehungen belasten.* ***Zweitens*** *ist entscheidend, dass ich als Beteiligter bei spürbaren Schwierigkeiten die Besprechung deutlich unterbreche und anrege, auf das Wie des Miteinanders zu schauen.* ***Drittens*** *hilft es, wenn ich die ersten Grade von Spannungen mithilfe des Modells der Eskalationsstufen erkennen kann. Es braucht manchmal Mut, zu unterbrechen und ein Überprüfen der Zusammenarbeit vorzuschlagen, da dies oft als Störung abgewehrt wird. Oft genügt es zu sagen: „Ich finde, es geht nicht so flott, könnten wir schauen, wo es hapert ...?“* ***Viertens*** *sollte ich nicht nur auf heiß auftretende Konflikte achten, bei denen Emotionen gezeigt und direkte Auseinandersetzungen gesucht werden. Die meisten Konflikte werden kalt ausgetragen, d.h. verdeckt, indirekt, unter Hinweis auf Regeln, Normen, Autoritäten, wobei mit hämischem Grinsen betont wird: „Nehmen Sie es nicht persönlich, werter Kollege, aber...“, und quasi-sachliche Punkte vorgebracht werden.* ***Fünftens*** *kann ich meine Sorge deutlich aussprechen, dass vielleicht die tieferen Anliegen und Bedenken der Beteiligten so nicht auf den Tisch kommen: „Geht es nur mir so?“* ***Sechstens:*** *Konfliktfähiges Verhalten heißt, wenn ich jetzt meine eigene subjektive Sicht nicht zur absoluten Wahrheit erkläre, sondern die Situation mit den Beteiligten aus deren Perspektive anschaue.*
Das ist die Basis für eine Lösungsfindung, bei der keine einseitigen Sichtweisen und Interessen durchgedrückt werden, sondern alle voneinander lernen, Konflikte konstruktiv zu bearbeiten. Das ist gut für die Lebensqualität der Beteiligten und dient der Leistungsqualität für die Kunden. Und davon profitiert die Organisation.

Friedrich Glasl

TRIGON ENTWICKLUNGSBERATUNG INTERN:

IM JAHR 2020 NEU AUFGENOMMENE GESELLSCHAFTERINNEN STELLEN SICH VOR

Foto: © M. Liebhart

Mag. Margit Liebhart, MSc.

beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit Führungszusammenarbeit und Führungskulturentwicklung.

Sie co-kreiert mit ihren Kunden Räume, in denen Gruppen oder Einzelne zu tragfähigen Entscheidungen kommen, wo sich Fragen in Verstehen, Unsicherheit in Orientierung und Probleme in Lösungen transformieren können.

Margit begleitet und ermöglicht Veränderungsprozesse von Mensch und Organisation.

Foto: © Fotostudio August

Dr. Eva-Maria Kampel MIB MBA

begleitet Veränderungsprozesse und arbeitet mit Organisationen, Führungskräften und Teams zur Frage, wie sich Zusammenarbeit und damit Zukunft bewusst und kraftvoll gestalten lässt.

Dabei greift sie auf ihre eigene langjährige Führungserfahrung zurück und hat stets die Menschen im Blick, die sie mit viel Energie und Leichtigkeit in der Erreichung ihrer Ziele stärkt. Ihre eigene Energie bezieht sie insbesondere aus ausgiebigen Biketouren und steirischem Kürbiskernöl.

Trigon

Beratungsangebote

Konfliktmanagement und agile Zusammenarbeit

Agile Transformation - Einblick in ein agiles Unternehmen mit Reflexion für die eigene Organisation
Agiles Arbeiten erlebbar machen und daraus Schlüsse für die eigene Transformation ziehen ist das Ziel dieser Lernsafari. Sie hören vor Ort aus erster Hand, wie sich die Metafinanz GmbH in ein agiles Unternehmen transformiert hat. Im Anschluss daran werten wir Ihre Eindrücke mit Ihnen aus, auf der Basis der Trigon Konzepte zur Organisationsentwicklung: Sie diskutieren die brennenden Fragen und erörtern Möglichkeiten und Grenzen, Chancen und Risiken einer agilen Transformation und entwickeln im Austausch mit anderen Ihre individuelle Perspektive.

Beratung von agilen Teams bei der Weiterentwicklung ihrer Konfliktkultur
Führungskräfte, Agile Coaches und Scrum Master stehen vor der Aufgabe, konstruktive Zusammenarbeit in agilen Teams zu unterstützen. Wenn Konflikte eskalieren, sind sie gut beraten, externe Mediation beizuziehen, um nachhaltige Lösungen zu erreichen. Auf Basis unser langjährigen Erfahrung in klassischer und lösungsfokussierter Mediation unterstützen wir Sie dabei.

Hilfreiche Gesprächsgewohnheiten einüben zur Entwicklung einer Feedback- und Lernkultur
Kann es gelingen, die täglichen Herausforderungen – ob im Meeting oder Mitarbeitergespräch – unmittelbar als Lerngelegenheit zu nutzen? Wir laden Sie ein, den Gedanken der Retrospektive in Ihre ohnehin geplanten Gespräche und Termine mitzunehmen und dadurch „on the spot" Lernmomente zu generieren. Als Basis bieten wir Ihnen hierfür das Konzept und den Werkzeugkoffer der „Wertschätzenden Konfrontation": Stets verbunden mit dem Menschen und im Sinne des Wettstreits der Ideen konfrontativ in der Sache.

Vertrauen stärken, Vertrauenskultur entwickeln, auch online
Die Entwicklung einer Vertrauenskultur gilt als einer der zentralen Erfolgsfaktoren für gelingende Führung und Zusammenarbeit in agilen Organisationen. Angesichts von unvermeidbaren systemischen Spannungsfeldern und persönlichem Konfliktpotenzial geht es darum, Vertrauensbeziehungen achtsam und bewusst zu gestalten. Insbesondere in hybriden und virtuellen Teams ist das Thema höchst aktuell. Mit geeigneten Methoden unterstützen wir dabei, ein klares Bild der erwünschten Vertrauenskultur zu entwickeln und sie Schritt für Schritt zu stärken. Ergänzend bieten wir auch Online-Trainings dazu an.

Konfliktcoaching, auch online
In Konflikt-Situationen ist der Perspektivenwechsel oftmals der erste Schritt in Richtung einer Lösung. Viele Führungskräfte nutzen das Gespräch mit erfahrenen Konflikt-Coaches, um Distanz zu gewinnen, die Konfliktdynamik besser zu verstehen und ihre Handlungs-Optionen zu erweitern. Schon eine kleine Anzahl von Coaching-Einheiten kann hier große Wirkung zeigen. Trigon Konflikt-Coaches stehen auch online zur Verfügung.

Stärkung der persönlichen Konfliktkompetenz
Führungskräfte, agile Coaches, Scrum Master, HR-Expertinnen – sie alle sind in ihrer Konfliktkompetenz gefordert, um das volle Potenzial agiler Zusammenarbeit zu realisieren. Wir unterstützen sie dabei durch Coaching, Training und Beratung.

Aktuelle Informationen, Termine und Inputs

FINDEN SIE LAUFEND UNTER **WWW.TRIGON.AT** BZW. **WWW.TRIGON.DE**

Trigon Graz
Entenplatz 1a
8020 Graz (A)
T +43 316 / 40 32 51
trigon.graz@trigon.at

Trigon Klagenfurt
Radetzkystraße 2
9020 Klagenfurt (A)
T +43 463 / 51 66 76
trigon.klagenfurt@trigon.at

Trigon Luzern
Birkenstrasse 10
6003 Luzern (CH)
T + 41 41 / 511 24 80
trigon.luzern@trigon-schweiz.ch

Trigon München
Luisenstraße 1
80333 München (D)
T +49 89 / 242 089 90
trigon.muenchen@trigon.de

Trigon Salzburg
Strubergasse 18
5020 Salzburg (A)
T +43 662 / 660 341
salzburg@trigon.at

Trigon Wien
Kaiserstraße 8/9
1070 Wien (A)
T +43 1 / 505 88 61
trigon.wien@trigon.at

IMPRESSUM: Medieninhaber: Trigon Entwicklungsberatung reg.Gen.m.b.H., Entenplatz 1a, A-8020 Graz | Grundlegende Richtung: Organ der Trigon Entwicklungsberatung | Redaktion: Ingo Bieringer, Martina Scheinecker, Susanne Skandera | Satz: Tom Ogris, majortom.at

Trigon
Entwicklungsberatung