

Blog zum Themenbereich:

**Führung, Kommunikation und HR**

## Auf der Suche nach dem agilen Mitarbeiter



Wirtschaft, Technik und Gesellschaft befinden sich in rasanter Veränderung. Die Komplexität nimmt zu. Klar, agile Teams, die beweglich und wendig (lat. agilis) auf Veränderungen eingehen können, würden gut dazu passen. **Selbstorganisation, freie Arbeitsgestaltung, viel Eigenverantwortung, neues Denken, shared leadership - das ist der neue Hype.** Agile Mitarbeiter und Teams – das war 2018 und 2019 in vielen Unternehmen das meistgesuchte Personal.

Von vielen HR-Abteilungen hörte ich, dass man Führungskräfte und Mitarbeiter mit einem agilen Mindset auf dem Arbeitsmarkt finden müsse – da er im eigenen Unternehmen kaum zu rekrutieren sei. Das hat mich aufhorchen lassen. Wie soll er plötzlich wundersamer Weise auf dem Arbeitsmarkt anzutreffen sein, wenn er bislang meist in hierarchischen, stark strukturierten Arbeitsorganisationen gearbeitet hat? Wenn er kaum Schulungen in emotionalen Kompetenzen erhalten hat? Genau diese emotionalen Kompetenzen werden benötigt, wenn das Regulativ der Führungskraft in den Hintergrund tritt und sich ein Teamflow entwickeln soll. Von welchem Himmel soll diese Führungskraft und dieser Mitarbeiter fallen?

### **Welche Erfahrungen wurden bisher mit den Bemühungen gemacht, eine agile Arbeitswelt zu etablieren?**

Anfänglich genießen Mitarbeiter die neuen Freiheiten der agilen Arbeitswelt: Weniger Führung, weniger Fremdbestimmung, weniger festgelegte Prozesse, weniger zeitfressende Regelungen oder Dokumentationen – viele atmen auf. Doch mit der Zeit verliert sich dieses Aufatmen, weil neue Probleme die Zusammenarbeit erschweren können. Die US-Politologin Jo Freeman schrieb schon vor über 40 Jahren über „The Tyranny of Structurelessness“. Sie sieht das Problem darin, dass Macht in nichthierarchischen Gruppen tabuisiert ist, dass Verantwortlichkeiten und Rollen nicht eindeutig zugeordnet sind und ein ständiger unterschwelliger Kampf darum stattfindet. Das kann sehr anstrengend sein. Diese Unsicherheiten setzen Menschen unter emotionalen Stress, der sich oft in Konflikten entlädt. **Was vorher Probleme mit der Führung waren, sind jetzt Probleme mit der ständigen Suche nach der Richtung und dem eigenen Platz im Team.** Plötzlich setzen sich die Lauten, Hemdsärmeligen oder gar die Rücksichtslosen durch. Die stillen Denker, die vielleicht das Team zu größerem Erfolg führen können, werden abgedrängt oder ziehen sich zurück.

Wäre der Mensch ein geistig-emotionales Fluidum oder hätte er die Schwarmintelligenz von Vögel- und Fischeschwärmen, würde ihm Agilität sicher leicht fallen. Doch dazu benötigen wir ein viel höheres Bewusstsein, viel mehr Verbundenheit im Team und viel mehr Einklang mit uns selbst.

Da sind wir nicht automatisch, wenn wir Agilität als neue Parole ausrufen. Die Idee der Agilität ist gut – doch wenn sie übergestülpt wird, kann sie zu Stressreaktionen und Rückzug führen.

Menschen sind unterschiedlich strukturiert. Für die einen ist Agilität das Banner der Freiheit – für andere ist es ein Auslöser für emotionale Überforderung, Verwirrung und Stress.

Der Mensch kann sich in neue Arbeitsformen bewegen, wenn er da abgeholt werden, wo er steht. Wir brauchen daher organische Prozesse, in die Mitarbeiter entsprechend ihrer Struktur in mehr Agilität hineinwachsen können. Diese dauern länger als das schnelle Ändern von Parolen im HR-Management.


**Organisches Wachsen in Veränderungen braucht dringend emotionale Kompetenzen.**

„**Wirksam führen durch emotionale Kompetenzen**“ – in diesem Seminar lernen Führungskräfte flexibel und produktiv mit sich selbst und anderen umzugehen, damit sie mit den Veränderungen agil mitfließen können.

**Einige Grundlagen der Agilität – angelehnt an das agile Manifest von 2001:**

- Individuen und Interaktionen stehen über Prozessen und Werkzeugen
- Funktionierende Produkte stehen über umfassender Dokumentation
- Zusammenarbeit mit Kunden steht über Vertragsverhandlung
- Reagieren auf Veränderung steht über dem Befolgen eines Plans

**Michaele Kundermann**

 0 60 81 / 58 43 66

E-Mail: [contact\(at\)kundermann-consult.de](mailto:contact(at)kundermann-consult.de)

[www.emotionstag.com](http://www.emotionstag.com)

[www.michaele-kundermann.com](http://www.michaele-kundermann.com)

[www.emotionale-stresskompetenz.com](http://www.emotionale-stresskompetenz.com)

Gerne können Sie den Blog in dieser Form teilen und privat nutzen. Die Texte und Photos/Grafiken sind urheberrechtlich für Michaele Kundermann geschützt. Die Unterlagen dürfen - auch auszugsweise oder in bearbeiteter Form - nur mit ausdrücklicher, schriftlicher Zustimmung von Michaele Kundermann anderweitig veröffentlicht oder verwendet werden. Zitieren mit Quellenangabe ist jedoch erlaubt.