

## Warum Persönlichkeitsentwicklung im agilen Kontext so viel Sinn macht

Viele Unternehmen wollen mit agilen Methoden ihre Beweglichkeit und ihr Veränderungstempo steigern.

Es hat sich gezeigt, dass Methoden wie Scrum, Kanban und Design Thinking gut sind, um den Einstieg in die Agilität zu finden, sie aber auch ihre Grenzen haben und sich nicht 1:1 auf jedes Unternehmen anwenden lassen. Unternehmen müssen sich also zunächst individuell Gedanken machen, inwieweit Agilität überhaupt für ihr Unternehmen passt und was sie wie, mit welcher Geschwindigkeit und mit welchen Mitteln vorantreiben wollen.

### Agilität und Augenmaß

Nicht jede Aufgabe erfordert Flexibilität, Innovation und Agilität in gleichem Maße. Auch wäre es fatal, jeden Prozess und jeden Standard abzuschaffen. Und auch nicht jeder Mitarbeiter einer Organisation kann gleichermaßen mit Entscheidungshoheit und Verantwortungsübernahme umgehen, nicht jede Führungskraft wird von heute auf morgen Kontrolle gegen Vertrauen eintauschen können und wollen.

Einigkeit besteht bei all der Unterschiedlichkeit jedoch darüber, dass agiles Arbeiten für Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen im Arbeitsalltag weit mehr bedeutet, als sich an neu eingeführte Prozesse, Methoden und Zeremonien zu halten. Es bedeutet einen echten Kulturwandel hin zu mehr Vertrauen, Kooperation und Kommunikation und einer neuen Art von Führung.

### Der Mensch in der Transformation

Unserer Beobachtung nach rückt daher die Persönlichkeit der Menschen und ihr Miteinander noch stärker in den Mittelpunkt als bisher.

Wo bislang der Chef für Ordnung und funktionierende Abläufe sorgte, entstehen neue Freiräume, die eben nicht nur Freiheit, sondern auch eine große

Herausforderung bedeuten: im Team müssen Entscheidungen getroffen werden, für die bisher die Führungskraft die Verantwortung übernommen hat.

Ressourcen und Kapazitäten müssen selbstverantwortlich eingeschätzt und verhandelt werden, was leicht zu Interessensgegensätzen und Konflikten führen kann. Teams müssen Selbstorganisation lernen, wo es vorher klare Direktiven von oben und bekannte Eskalationswege gab.

Zudem spielen Feedbackprozesse eine zunehmend zentrale Rolle. Rückmeldungen finden nicht mehr nur in einem 1:1 Setting statt, sondern können von vielen an einen Einzelnen gerichtet werden oder auch von den Mitarbeitern an die Führungskraft. Für manche ist das erst einmal schwer auszuhalten. Denn es kommen dabei natürlich auch Schwächen, Fehler sowie unterschiedliche Selbst- und Fremdbilder ans Licht und zur Sprache. Einen angemessenen Umgang mit dieser neu entstehenden Kommunikationskultur und Transparenz zu finden, fällt nicht immer leicht.

### **Wandeln auf allen Ebenen**

Auch Führungskräfte müssen lernen und vor allem auch ihre Rolle für sich neu definieren: Die meisten sind nicht nur in der Arbeitswelt mit hierarchischen Strukturen groß geworden, sondern auch in anderen gesellschaftlichen Kontexten wie z.B. Schule, Familie und Universitäten. Dieses über Jahr hinweg erworbene Hierarchiedenken und die entsprechenden Handlungsreflexe lassen sich nicht von heute auf morgen verwandeln.

Dazu kommt häufig die Unsicherheit darüber, wie sich die eigene Rolle durch die Einführung von „agile“ verändert und welche Auswirkungen dies auf den eigenen Arbeitsplatz und die bisherige Identität als Führungskraft hat. Viele fürchten, sich über kurz oder lang selbst abzuschaffen oder jegliche Kontrolle über ihre Teams und damit Einflussmöglichkeiten zu verlieren.

### Ausblick und Fazit

Ganz konkret halten wir als Coaches für Persönlichkeits- und Organisationsentwicklung den Auf- und Ausbau der folgender Kompetenzen für eine erfolgreiche agile Transformation und den einhergehenden Kulturwandel für entscheidend:

- sich offen und neugierig mit neuen Situationen, anderen Meinungen und Haltungen auseinandersetzen zu können, gerade unter Zeitdruck und Komplexität
- mit anderen mögliche Handlungs- und Zukunftsszenarien mental und emotional durchspielen zu können ohne vorschnell in Entscheidungsdruck zu verfallen
- mit widersprüchlichen und mehrdeutigen Handlungsimpulsen umzugehen und sicher im Umgang mit Ungewissheit zu werden
- sich dem Charme von Fehlern und Niederlagen hingeben zu können und diese ehrlich und offen auszuwerten
- Entscheidungen zu treffen, die für den nächsten Schritt gut genug sind und den Mut zu haben, zu experimentieren und ggf. einmal getroffen Entscheidungen wieder zu revidieren
- bereit zu sein, crossfunktional und interdisziplinär über die Grenzen der eigenen Silos hinweg zu kooperieren und damit Kreativität und intuitive Schwarmintelligenz zu entwickeln und zu nutzen

Leider kollidiert der Wunsch nach Entwicklung der Mitarbeiter oft mit dem Zeitdruck auf der operativen Ebene und den Budgetvorgaben des Managements. Dennoch sind emotionale Intelligenz, Eigenverantwortung und Selbstorganisation Dinge, für die Menschen Zeit und Räume mit Expertise brauchen.

## Unser Angebot

Wir bieten Ihren Mitarbeitern in Einzel- und Gruppencoachings den Raum für die Entwicklung dieser Kompetenzen. Sie möchten unsere Arbeitsweise kennenlernen? Dann buchen Sie einen unserer zweistündigen Mini-Workshops (bis zu 20 Personen zum Kennenlernerntarif von 450 EUR netto).

## Über uns

**Christiane Heinloth und Marion Bischof** sind Coaches und OE-Beraterinnen für Führungskräfte und Zusammenarbeit im agilen Umfeld. Schwerpunkte sind Persönlichkeitsentwicklung, Selbststeuerung und Beziehungsgestaltung sowie Prozessbegleitung.

Kontakt: [cheinloth@fairmit.de](mailto:cheinloth@fairmit.de) und [bischof@talkingtime.de](mailto:bischof@talkingtime.de)

