

Agiles Mindset

Agile Methoden können nicht einfach in einem Unternehmen „ausgerollt“ werden. Es braucht dafür das nötige Mindset, also eine innere Grundhaltung, die Art und Weise, wie Menschen basierend auf eigenen Werten und Prinzipien denken, fühlen und handeln. Mindset ist nicht gleich Mindset. Experten (vgl. beispielsweise Dweck) unterscheiden zwischen einem „Fixed Mindset“ und einem „Growth Mindset“ – einer statischen und einer dynamischen, an Entwicklung orientierten Grundhaltung.

- Menschen mit einer statischen Grundhaltung glauben, dass Intelligenz angeboren und nicht veränderlich sei.
- Menschen mit einer dynamischen Grundhaltung halten Intelligenz für trainier- und entwickelbar.

Diese unterschiedlichen Haltungen werden unter anderem am Umgang mit Fehlern sichtbar. Während diejenigen mit statischem Mindset meinen, Fehler sagten etwas über die kognitiven Fähigkeiten eines Menschen aus, glaubt derjenige mit einem dynamischen Mindset, dass Fehler und Kritik immer die Chance bieten, sich weiterzuentwickeln und zu lernen.

Sie ahnen es wahrscheinlich schon: Ein agiles Mindset ist ein dynamisches Mindset! Nur wer an die Entwicklung seiner eigenen Fähigkeiten und die seiner Mitarbeiter glaubt, kann diese auch fördern. Das klingt zwar banal, hat jedoch eine große Relevanz im Joballtag. Oft treffen wir dort auf Führungskräfte mit statischem Mindset: „Der Müller ist eben so!“, „Die Meier ist halt immer besonders emotional ...“. Wenn wir davon ausgehen, dass die Menschen so sind, wie sie sind – wir ihnen also mit einem statischen Mindset begegnen –, lassen wir ihnen keine Chance zur Veränderung und Entwicklung. Statisch ist übrigens nicht gleichbedeutend mit negativ. Die Aussage „Gut gemacht! Du kannst einfach perfekt analysieren.“, deutet genauso auf ein statisches Mindset hin. Dynamisch wäre: „Gut gemacht! Du bist noch besser auf die Fragen der Zuhörer eingegangen als beim letzten Mal und deine Folien waren noch strukturierter. Die Schlüsse, die du aus den Analysen gezogen hast, sind jetzt klarer und daher sehr überzeugend.“

Ein dynamisches Mindset zu haben, bedeutet, daran zu glauben, dass jeder Mensch sich entwickeln kann, wenn er sich dafür entscheidet, das zu tun.

Agiles Mindset

Es ist möglich, eine dynamische Grundhaltung zu entwickeln – sowohl als Individuum und auch als Organisation. Das ist ein längerer Prozess und hat viel mit den eigenen Annahmen und Erfahrungen zu tun. Agile Methoden unterstützen dabei, ein dynamisches Mindset zu entwickeln, denn beim agilen Vorgehen dreht es sich grundsätzlich auch darum, Fehler als willkommene Lernchancen zu begreifen. Alle agilen Methoden verbindet die Grundannahme, dass sowohl die Produktentwicklung als auch der Zusammenarbeitsprozess durch Reflexion, Feedback, mutiges Ausprobieren und erneutes Reflektieren beständig verbessert und dynamisch angepasst werden können und sollten (siehe hierzu Kap. „Agile Führungsprinzipien und Werte“). Auch auf andere Weise lässt sich ein agiles Mindset trainieren, so z. B. mithilfe von Improvisation und den damit verbundenen Techniken (mehr dazu im TaschenGuide „Improvisationstechniken“).

Die Studie „Auf dem Weg zur agilen Organisation“ des Instituts für Personalforschung an der Hochschule Pforzheim benennt übrigens die agile Haltung als zentrales Element der Agilität.

Entscheidend für die innere Einstellung: die eigenen Werte

Sich seiner eigenen Werte, Bedürfnisse und Motive bewusst zu sein und sie zu verstehen, ist die Basis, um authentisch als Vorbild führen zu können. Nur derjenige, der seine Stärken und Schwächen, seine Muster und „Knöpfe“ kennt, ist in der Lage, sich selbst und damit auch den Mitarbeitern mit Wertschätzung, Offenheit und Respekt zu begegnen. Und genau dies ist eine der weiteren Voraussetzungen für agiles Führen. Es ist wichtig, sich über seine eigenen inneren Werte im Klaren zu sein und für sich selbst zu reflektieren, ob sie im Widerspruch zu den agilen Werten stehen. Diese sind im Agilen Manifest zusammengefasst, das Sie im Kapitel „Agile Werte“ kennenlernen.

Selbstführung: Alles eine Frage der Haltung?

Unsere Körperhaltung wird durch unsere innere Haltung bestimmt, und umgekehrt ist es genauso, wie wir inzwischen aus der Forschung wissen (vgl. näher dazu das Kap. „Der Körper beginnt – der Kopf folgt“). Dass das Wort „Haltung“ im Deutschen sowohl die Körperhaltung als auch die innere Einstellung bezeichnet, hat also durchaus einen Sinn. Beides ist untrennbar miteinander verwoben. Daher ist es relevant, die eigene innere Haltung zu sich selbst, zu den Mitarbeitern und zur Führungsaufgabe zu reflektieren. Sie erschließt sich über Fragen wie die folgenden: Was denke ich

Agiles Mindset

über mich? Was über meine Mitarbeiter? Wofür möchte ich Anerkennung? Dafür, dass ich die beste Lösung bringe, oder dafür, dass mein Team auf gute Lösungen kommt? Was strahle ich aus? Passen die innere und die äußere Haltung zusammen?

Führungskräfte stehen immer auf der Bühne. Sie strahlen immer etwas aus. Sie wirken! Es ist daher so viel wichtiger, als so mancher annimmt, auf die eigene Stimmung, den eigenen Glauben an das Team, das Produkt, die Kultur zu achten.

Und Sie? Haben Sie ein agiles Mindset?

Die Aspekte in der folgenden Tabelle sind aus verschiedenen Quellen zusammengetragen und beschreiben wesentliche Inhalte eines agilen Mindsets. Überlegen Sie, inwieweit Ihnen diese Werte, Denkweisen und Haltungen entsprechen. So können Sie für sich eine Standortbestimmung zum agilen Mindset durchführen.

Wert	Denkweise und innere Haltung	✓
Zusammenarbeit/Kooperationsbereitschaft	Ich bin davon überzeugt, dass in der Zusammenarbeit im Team die besten Lösungen gefunden werden.	
	Die Ergebnisse im Team werden umso wertvoller, je heterogener es ist.	
	In der Zusammenarbeit zählen weniger Status und Positionen als vielmehr Inhalte und die Stärken eines jeden Einzelnen.	
	Die Rolle im Team ist wichtiger als die hierarchische Position.	

Agiles Mindset

Wert	Denkweise und innere Haltung	✓
	Mir ist es wichtig, mit meinen persönlichen Fähigkeiten das Teamergebnis bestmöglich zu unterstützen. Ich bin bereit, Unterstützung von anderen im Team anzunehmen.	
	Ich akzeptiere die vereinbarten Regeln und Routinen im Team, auch wenn im Ergebnis Entscheidungen dabei herauskommen, die nicht meiner eigenen Meinung entsprechen.	
Respekt	Ich respektiere andere Meinungen, Erfahrungen und Herangehensweisen.	
	Wechselseitiger Respekt und menschliche Wertschätzung auch in Konfliktsituationen sind mir wichtig.	
Verantwortung	Ich bin bereit, Verantwortung zu übernehmen. Ich fühle mich verantwortlich für das Teamergebnis.	
	Ich bin bereit, Verantwortung abzugeben. Wir können die Geschwindigkeit in Richtung des Kunden nur erhöhen, wenn ich	

Agiles Mindset

Wert	Denkweise und innere Haltung	✓
	meine Mitarbeiter stärken und ihnen die Möglichkeit geben, selbst Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen.	
	Mir ist eigenständiges Handeln wichtiger als das Abarbeiten von Anweisungen.	
	Mir ist es wichtig, Arbeitsabläufe und meine Arbeitsumgebung aktiv zu gestalten.	
	Ich bin überzeugt davon, dass wir unsere Arbeit selbst besser organisieren können als andere von außen. Es ist mir wichtig, dazu einen Beitrag zu leisten.	
Flexibilität	Ich kann gut mit wechselnden Verantwortlichkeiten, Arbeitsabläufen und Inhalten umgehen.	
	Es ist wichtiger, flexibel auf Veränderung zu reagieren, als einen Plan zu befolgen.	
	Veränderungen sind Möglichkeiten zur Weiterentwicklung.	

Agiles Mindset

Wert	Denkweise und innere Haltung	✓
Offene Kommunikation	Ich erachte transparente Kommunikation notwendig für eine gelungene Zusammenarbeit.	
	Offenheit und Ehrlichkeit sind mir wichtig.	
	Ich teile mein Wissen und Sorge dafür, dass meine Mitarbeiter ihr Wissen teilen.	
Feedback	Wechselseitiges Feedback im Team ist wichtig für Weiterentwicklung und Lernen. Ich bin offen auch für kritische Rückmeldungen anderer Menschen zu mir und meiner Arbeit. Gleichzeitig bin ich bereit, anderen offenes und auch kritisches Feedback zu geben.	
Fehlerfreundlichkeit	Fehler sind eine gute Chance zu lernen. Sie liefern wertvolle Informationen zur Weiterentwicklung. Ich habe den Mut, Fehler zu machen. Lernen ist wichtiger als Können. Scheitern gehört zu Veränderung und Innovation dazu.	
	Eigene Fehler offen zu kommunizieren ist hilfreich. Damit	

Agiles Mindset

Wert	Denkweise und innere Haltung	✓
	lernen auch meine Mitarbeiter, ihre Fehler offen anzusprechen.	
Mut und Experimentierfreude	Ich habe den Mut, etwas auszuprobieren und zu experimentieren, auch ohne einen Plan zu haben und ohne zu wissen, ob das Vorgehen erfolgreich sein wird.	
	Innovation kann dann stattfinden, wenn wir unsere Komfortzone verlassen.	
	Der Verlust von Kontrolle ist normal in Veränderungs- und Innovationsprozessen.	
	In einem dynamischen Umfeld ist es wichtiger, schnell und pragmatisch ins Handeln zu kommen und im Ausprobieren zu lernen, als zu warten, bis alle Informationen für eine saubere Analyse des Themas vorliegen. Dabei ist es notwendig, pragmatisch vorzugehen, einfache kleine Schritte zu machen und immer wieder zu testen.	

Agiles Mindset

Wert	Denkweise und innere Haltung	✓
Vertrauen und Optimismus	„Wir schaffen das schon“, ist eine meiner typischen Haltungen, auch in herausfordernden Situationen.	
	Ich habe Vertrauen in meine eigene Wirksamkeit, auch in unbekannten Situationen.	
	Ich vertraue darauf, dass jedes Teammitglied sein Bestes gibt	
Lernen	Meine persönliche Weiterentwicklung ist mir wichtig.	
	Ich glaube daran, dass meine Mitarbeiter immer wieder neue Fähigkeiten erwerben und entwickeln können	
Kundenorientierung	Die aktive und frühzeitige Einbindung von Kunden in die Entwicklung von Neuem ist eine zentrale Voraussetzung für unseren Erfolg. Es ist wichtig, früh aktiv das Feedback des Kunden zu suchen und dabei auch unvollständige Ergebnisse mutig zu zeigen und zu diskutieren. Das Feedback des Kunden ist wichtiger und entscheidender, als meine eigenen Vorstellungen es sind.	

Agiles Mindset

Wert	Denkweise und innere Haltung	✓
	Es ist wichtig, den Kunden in den Mittelpunkt der Überlegungen zu stellen. Wert für den Kunden zu steigern, ist für mich die wichtigste Leistungsgröße.	

Sehen Sie sich die Tabelle mit Ihren Eintragungen an. Haben Sie überwiegend Häkchen gesetzt? Dann haben Sie bereits ein agiles Mindset oder sind auf dem Weg dorthin.

Agile Führungskräfte sind dann besonders wirkungsvoll, wenn sie ein echtes Vorbild sein können. Dafür ist neben der Auseinandersetzung mit dem eigenen Mindset wichtig, selbst einen konstruktiven Umgang mit Unsicherheit, Druck und Gegenwind zu lernen, sich selbst motivieren und fokussieren zu können, eine Fehler- und Frustrationstoleranz zu leben und Prioritäten setzen zu können. Dafür ist entscheidend, professionelle Gelassenheit und emotionale Stabilität zu entwickeln.

Widersprüche aushalten können

Sie ahnen es bereits: Agiles Führen ist anspruchsvoll. Wer agil führt, hat Widersprüchlichkeiten auszuhalten. Experten nennen dies Ambiguitätstoleranz. Eine agile Führungskraft sollte

- ihren Mitarbeitern Orientierung geben und dabei gleichzeitig Freiraum lassen,
- Sicherheit gewährleisten und dabei gleichzeitig Autonomie ermöglichen (vgl. auch das Kap. „Motivieren“),
- methodische Standards etablieren und dabei gleichzeitig eigene Wege zulassen,
- ermuntern und dabei nicht bevormunden.

Eine Kompetenz, die Führungskräfte zunehmend brauchen, ist diejenige, mit Dilemma-Situationen gut umgehen zu können. In Unternehmen gibt es immer wieder Entscheidungen, hinter denen einzelne Führungskräfte nicht wirklich stehen können. Dennoch erleben sie es als ihre Aufgabe, diese Entscheidung so ans Team weiterzugeben, dass es motiviert weiterarbeiten kann. Die Führungskraft ist also in einem Dilemma: Sie möchte sich loyal gegenüber dem eigenen Management

verhalten und gleichzeitig authentisch dem eigenen Team gegenüber. Die folgende Übersicht zeigt Lösungswege für solche Situationen.

Umgang mit Widersprüchen
Sie stellen fest, dass Sie nicht so recht hinter einem Beschluss des Managements stehen können? Versuchen Sie es mit folgender Strategie.
1. Reflektieren Sie die Entscheidung /das Projekt/das Change-Vorhaben und unterteilen Sie es in Einzelstücke : Was davon kann ich nachvollziehen? Was nicht? Was davon kann ich vertreten? Was nicht? Welche Emotionen löst das in mir aus?
2. Sprechen Sie mit Ihrer Führungskraft . Stellen Sie viele Fragen! Wozu ist die Entscheidung gut? Was genau ist der Hintergrund? Wie stehst du dazu? Was kannst du teilen? Was nicht? Was ist fix? Machen Sie sich die Stufen der Entscheidung (siehe hierzu das Kap. „Nützliche Tools – bewährte Methoden“) transparent. Auf welcher Stufe befinden wir uns hier? Wo gibt es noch Gestaltungsspielraum, wo nicht?
3. Tauschen Sie sich mit Kollegen aus . Über den Widerspruch zu sprechen hilft bereits, um klarer zu sehen.
4. Akzeptieren Sie die Stufen der Entscheidung (siehe hierzu das gleichnamige Kapitel) und entwickeln Sie eine Kommunikationsstrategie , die beides erfüllt: loyal und authentisch sein zu können. Beispiel: „Ich sehe auch einige Aspekte eher kritisch. Nun ist es im Augenblick aber so. Lasst uns das Beste daraus machen!“