
Das agile Mindset

Svenja Hofert

Das agile Mindset

Mitarbeiter entwickeln,
Zukunft der Arbeit gestalten

Svenja Hofert
Hamburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-19446-8 ISBN 978-3-658-19447-5 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-19447-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Verantwortlich für den Verlag: Juliane Wagner

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

alle reden vom Mindset. Dieses müsse zu Agilität passen, zu New Work – zu der Art von Arbeit und Führung, die in diesen bewegten Zeiten so im Trend liegt. Aber was ist Mindset eigentlich genau? Und was verlangt ein Mindset, also eine Denk- und Handlungslogik, die zu einem agilen Umfeld und Unternehmen passt? Zu den Herausforderungen durch die Digitalisierung und den damit zwangsläufig einhergehenden Kulturwandel, deren sich immer noch nicht alle bewusst sind?

Bevor ich weiter ausführe, möchte ich hier einbringen, was ich mit „agil“ und „Agilität“ meine, denn das lässt sich durchaus verschieden und auf verschiedenen Ebenen verstehen:

1. Agilität als Philosophie
2. Agilität als Haltung
3. Agilität als Ansatz zur Unternehmenssteuerung
4. Agilität als Ansatz der Personalführung mit dem Fokus auf Förderung von selbst organisierten Teams
5. Agilität als Prozessframework

Bestimmt gibt es noch mehr. In diesem Buch interessieren uns die Ebenen 1 bis 3. Die Ebene 1 ist dabei die Ausgangsbasis für Ebene 2, die Ebenen 3 und 4 gibt es meiner Meinung nach nicht wirklich. Und Ebene 5 funktioniert erheblich besser (oder überhaupt nur richtig), wenn die Ebenen 1 bis 3 einbezogen werden.

Mit dieser schnellen Klarstellung führe ich auch in gewisser Weise meine Haltung ein.

Mit dem Buch „Agiler führen“ habe ich tausende Leser und viele Entscheider erreicht. Ein wesentlicher Grund war, dass ich die Thematik differenziert dargestellt habe und mit angemessen kritischer Distanz. Ich habe mich nicht zum

Verbündeten von Agilitätspropheten gemacht, weil ich nicht an Heilsversprechen glaube. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass auch nicht jedes Unternehmen gleich morgen radikale Veränderungen braucht. Ich habe also etwas gemacht, was eine Zeit lang auf dem Buchmarkt nicht sehr populär war. Ich habe ein Thema aus verschiedenen Richtungen beleuchtet und in seinen unterschiedlichen Facetten dargestellt. Ohne die Absicht, einen eigenen Ansatz als neu zu bewerben und eine bestimmte Methode zu verkaufen.

Diese Herangehensweise können Sie auch von diesem Buch erwarten. Ich werde Ihnen keine einfachen Lösungen schenken, das entspricht nicht meinem Mindset. Dennoch erhalten Sie einen Leitfaden, mit dem Sie viel und lange etwas anfangen können. Auch über die Zeit des Hypes hinaus. Denn ganz sicher wird Agilität auch wieder zurückgefahren werden. Es werden Gegentrends ausgerufen werden, das passiert schon jetzt. Und es wird etwas Neues kommen, höchstwahrscheinlich etwas, dass es so schon einmal gab. Im Management ist es wie in der Mode.

Ich bin vielleicht auch raffiniert. Ich führe über Agilität ein Thema ein, für das es bisher nur einen Nischenmarkt gab: die Ich-Entwicklung. Dieses empirische Modell weist nach, dass Menschen ihr Mindset auf eine bestimmte Art und Weise auch noch im Erwachsenenalter entwickeln. Erst eine bestimmte Phase in dieser Entwicklung der Denk- und Handlungslogik ermöglicht überhaupt, wirksam in einer Selbstorganisation zu arbeiten oder Veränderungsprozesse voranzutreiben. Unternehmen, die es ernst meinen mit der Agilität, sollten Menschen zu Selbstverantwortung entwickeln. Überhaupt halte ich Entwicklung für zentral in der Zukunft der Arbeit. Menschen müssen sich an Denken anpassen, das sich sehr grundlegend vom Denken des Industriezeitalters unterscheiden sollte, wollen wir keinen Taylorismus 2.0. Und zwar nicht nur inhaltlich, sondern auch strukturell. Das heißt, es reicht nicht mehr, Wissen hochzufahren. Wir brauchen einen ganz anderen Umgang damit, eine neue Art, es zu ordnen, vielleicht sollten wir sogar mehr und mehr darauf verzichten, gibt es doch immer mehr Künstliche Intelligenz.

Manche nennen mich Trend-Spürnase. Seit mehr als 20 Jahren ahne ich immer mal wieder, was als Nächstes kommt. Irgendwie war mir früh klar, dass nach der Agilitätswelle die Mindsetwelle kommen müsste. Ganz einfach weil ich sah, dass Agilität an ganz vielen Stellen scheiterte – aufgrund des Mindsets der Leute. Vielen ist einfach nicht klar, wie Menschen lernen und was sie brauchen, um ihr Mindset aufnahmefähiger zu machen. Und, Gott, ich meine das nicht im Sinne von Speicherkapazität erhöhen. Ich meine das im Sinne von: das Speichergerät selbst verändern.

Das müssen wir etwas aufräumen. Ich stelle zwei Übertreibungen fest und wenig dazwischen: In der einen Übertreibung herrscht das Denken vor, es

reiche aus, Menschen konsequent und bedingungslos Möglichkeiten zur Verantwortungsübernahme zu geben in der Annahme, sie würden diese nutzen. Diese Überzeugung kommt meist angeblich systemisch untermauert daher. Die andere Übertreibung sieht Menschen nicht in der Lage, sich wesentlich aus der Komfortzone zu bewegen, hat ein festgefahrenes Bild und nimmt Menschen als weitgehend unveränderbar an. Es stimmt beides, es stimmt beides nicht, und am Ende gilt etwas Drittes oder gar nichts davon. Suchen wir also das Neue.

Viele denken, agile Kompetenzen ließen sich schulen, ebenso wie die agilen Frameworks. Einige Experten definieren sogar Kompetenzen, die man mit einem bestimmten Mindset lernen müsse. Sie denken da etwas kurz. Ein Mindset lässt sich entwickeln, aber nicht in einem Seminar schulen. Es braucht sowohl ein passendes Umfeld und Rahmenbedingungen als auch psychologische Reife. Beides hängt miteinander zusammen. Auch die, die meinen, wenn jemand nach agilen Grundsätzen handelt, würde er automatisch sein Denken an die Handlung anpassen können, irrt in einem wichtigen Punkt. Man kann Werte propagieren, ohne diese internalisiert zu haben. Und man kann Regeln befolgen, ohne deren tieferen Sinn zu inhalieren. Man kann etwas tun, etwas wiederholen und trotzdem nicht leben.

Dass niemand sich des Themas Mindset angenommen hat und ich somit eine Marktlücke füllen könnte, hat mich motiviert, das Buch zu schreiben. Zumal ich aufgrund meiner unterschiedlichen Erfahrungen auch verschiedene Perspektiven einnehmen kann. Ich bin Unternehmerin, ich denke betriebswirtschaftlich, ich komme aus Wirtschaftsunternehmen, arbeite mit diesen zusammen und habe einen Blick für organisationale Anforderungen. Und ich denke auf eine bestimmte Art und Weise, die neue Erkenntnisse, den Menschen, aber auch den Nutzwert von etwas im Blick hat. Ich glaube deshalb, dass es nicht viele gibt, die ein Buch auf diese Art schreiben könnten.

Ich schreibe aber am Ende nicht für Marktlücken, sondern weil mir etwas am Herzen liegt und ich etwas bewegen will. Einen „Shift“ im Denken zu erreichen, das wäre mein Wunsch. Es ist mir wichtig, die Logik des Denkens und Handelns begreifbar zu machen. Das Mindset von Organisationen und Menschen prägt auch unsere Gesellschaft. Ein Mindset, das gelassen verschiedene Perspektiven integrieren kann, schafft uns eine gute Zukunft. Es bewirkt ethisches Handeln. Sie sehen schon: Mindset bezieht sich auf das Individuum, aber auch auf die Gemeinschaft. Es ist meine Denk- und Handlungslogik, aber auch die einer Organisation, ja sogar die einer Gesellschaft.

Ich verstehe Mindset als das logische Raster, mit dem Menschen und Gemeinschaften Informationen aufnehmen und einsortieren, aber auch mit dem sie Handlungen produzieren. Ein agiles Mindset ist beweglich und jederzeit in der Lage,

sich ein Update aufzuspielen, wenn bessere Informationen, neue Erfahrungen, anderes Erleben das nötig machen. Je agiler das Mindset eines Menschen, desto wirksamer kann es in unterschiedlichen Situationen agieren.

Das ist wichtig für Unternehmen in Transformationsprozessen. Führung in Veränderungssituationen braucht Menschen mit flexiblem Mindset. Leider sind diese Positionen jedoch oft mit Personen besetzt, die das nicht haben. Das zeigt unter anderem eine Studie unter rund 230 Führungskräften über „Führungswerte in agilen Zeiten“, die wir in diesem Buch erstmals veröffentlichen.

Warum brauchen wir in der Digitalisierung ein anderes Mindset als im Industriezeitalter? Früher delegierten Führungskräfte Aufgaben an Einzelpersonen, heute Verantwortung an selbst organisierte Teams. Lernende Organisationen brauchen nicht nur Führungskräfte, die reflektiert sind, sondern auch möglichst viele Menschen, die reflektieren arbeiten können.

In diesem Buch stelle ich fünf verschiedene Mindsets vor, die sich aus Ansätzen der Entwicklungspsychologie ergeben. Rein statistisch haben derzeit kaum 44 % aller Mitarbeiter die Voraussetzungen, selbst organisiert zu arbeiten. Die meisten müssten also entwickelt werden. In diesem Buch bekommen Sie Hilfestellungen für diese Entwicklung.

Sie erhalten Fragebögen, Checklisten und Denkanstöße sowie Fallbeispiele. In meinen Interviews begegnen Ihnen Menschen mit einem bestimmten Mindset – durchaus auch solche, die gar nichts von agilen Methoden halten. Für ihre Beiträge danke ich der Buchautorin Anne Schüller, der Rechtsanwältin Britta Redmann, dem Blogger und Otto-Mitarbeiter Conny Dethloff und dem Unternehmer Martin Hoffmann.

Herzliche Grüße und viel Spaß beim Entdecken!

Svenja Hofert
www.teamworks-gmbh.de
www.svenja-hofert.de

Inhaltsverzeichnis

1	Warum die Digitalisierung eine Transformation des Denkens fordert	1
1.1	Mindset von Personen und Organisationen	3
1.2	Mindset und der Wandel erster und zweiter Ordnung	8
1.2.1	New Work und Mindset	12
1.3	Mindset und Haltung	15
1.3.1	Grundannahmen als Basis für alles	17
1.3.2	Grundannahmen für Agilität	20
1.4	Dynamisches und statisches Mindset	21
1.5	Die Struktur des Denkens	24
1.5.1	Verstehen ist eine Illusion	25
1.6	Interview mit Conny Dethloff	27
	Literatur	30
2	Grundlagen der Entwicklungspsychologie und ihre Bedeutung für das Mindset	31
2.1	Stufen der Moralentwicklung	34
2.2	Die Subjekt-Objekt-Theorie von Robert Kegan	35
2.2.1	Selbstaktualisierung: Exkurs zu Abraham Maslow	38
2.3	Stufen der Ich-Entwicklung	40
2.3.1	Die vorkonventionelle Ebene	44
2.3.2	Die konventionelle Ebene	46
2.3.3	Die postkonventionelle Ebene	48
2.3.4	Ich-Entwicklung als zweite Intelligenz	50
2.3.5	Ich-Entwicklung und die Herausforderungen von Transformationsprozessen	55

2.3.6	Anforderungen an Mindset aus Sicht des Change Managements	58
2.3.7	Anforderungen an Mindset aus Sicht der Selbstorganisation	59
2.3.8	Ich-Entwicklung einschätzen	61
2.3.9	Sind „später“ Entwickelte besser?	64
2.3.10	Mein Modell der „Ich-Phasen“	65
2.3.11	Vertiefende Stufenbeschreibung	66
2.3.12	Entwicklungsinterview	79
2.3.13	Interventionen für verschiedene Entwicklungsstufen	84
2.4	Spiral Dynamics	85
2.5	Entwicklungsbezogenes Führungsinterview	89
	Literatur	91
3	Wie Führung zu neuem Denken leitet	95
3.1	Was ist Führung?	97
3.1.1	Mindset und Organisation	100
3.1.2	Systemtheoretische Sicht	104
3.1.3	Wie ticken Systemiker?	108
3.2	Geänderte Führungsprinzipien in der Digitalisierung	110
3.3	Geänderte Kompetenzen in der Digitalisierung	112
3.3.1	T-Shape für agiles Arbeiten	114
3.4	Vier Führungsrichtungen	116
3.4.1	Mindset für die Führung von der Seite	117
3.4.2	Mindset für die Führung von oben	119
3.4.3	Mindset für die Führung von unten	122
3.4.4	Mindset für die Selbstführung	123
3.4.5	Selbstorganisation	127
3.4.6	Unsere Studie Führungswerte	128
3.4.7	Interview mit Anne M. Schüller	139
	Literatur	141
4	Mind-Change: die Art, zu denken und zu handeln verändern	143
4.1	Die Organisation als Mind-Changer	145
4.1.1	Gemeinsames Verständnis definieren	148
4.1.2	Feedback als zentraler Baustein für alles	149
4.1.3	Standort bestimmen mit den Glaubenspolaritäten	152
4.1.4	Kommunikationsarchitektur erkennen	156

4.1.5	Agilen Reifegrad bestimmen	157
4.1.6	Prozesse gestalten	173
4.1.7	Beginnen Sie Veränderung mit Metakommunikation über den Change	178
4.1.8	Menschen für neues Denken motivieren	182
4.1.9	Menschen für neues Denken trainieren	185
4.2	Ein beispielhaftes individuelles Veränderungskonzept	185
4.2.1	Grundannahmen aufstellen	186
4.2.2	Die eigene Erkenntnistheorie formulieren	187
4.2.3	Haltung entwickeln	188
4.2.4	Wissen aktualisieren.	189
4.2.5	Feedback und Reflexion.	190
4.2.6	Coaching nie mehr allein	192
4.3	Dialektische Logik lernen	193
4.3.1	Die verschiedenen Verständnisse von Dialektik	194
4.3.2	Gegensätze ziehen sich an	195
4.3.3	Dialektische Praxis.	199
4.3.4	Das Denken durch Sprache beeinflussen	201
4.3.5	Denken durch Erweiterung des Schemas verändern	203
4.3.6	Spielen Sie!	204
	Literatur.	205
5	Fallbeispiele für agiles Arbeiten und Denken.	207
5.1	Der Konzern: Otto GmbH & Co. KG	207
5.1.1	Agiler Kulturwandel.	208
5.1.2	Mindset der Führungskräfte.	210
5.2	ISEKI-Maschinen GmbH.	212
5.2.1	Organisation.	212
5.2.2	Agiler Kulturwandel.	212
5.2.3	Mindset.	213
5.2.4	Interview mit Martin Hoffmann.	214
5.3	Sipgate GmbH	217
5.3.1	Agiler Kulturwandel.	217
5.3.2	Mindset.	218
5.4	Stadt Ängelholm	218
5.4.1	Agiler Kulturwandel.	219
5.4.2	Agiles Mindset.	220

5.5	Übungen	221
5.5.1	Übungsfall 1: Der wertorientierte Handwerksbetrieb	222
5.5.2	Übungsfall 2: Der traditionsreiche Schifffahrtskonzern	224
5.5.3	Übungsfall 3: Das idealistische Start-up	226
	Literatur	228
6	Bessere Orte für uns alle	229