

Wie kann das agile Mindset in der Organisation nachhaltig etabliert werden?

Whitepaper

Zusammenfassung	2
Bedeutung des agilen Mindsets für den Unternehmenserfolg ..	3
Looking, feeling oder doch: being agile?	4
Das agile Mindset als Aufgabe der Organisationsentwicklung...	5
Kontinuierliche Weiterentwicklung der Verhaltensmuster im Unternehmen	6
Der erste Schritt: Entwicklung des mittleren Managements	8
Fazit	11

Zusammenfassung

Der Erfolg der Transformation in eine agile Organisation wird maßgeblich durch die Entwicklung eines agilen Mindsets entschieden. Die bloße Formulierung von Agilität als Ziel oder die Durchführung von Projekten mit agilen Methoden führt hingegen nicht zu einem Automatismus, an dessen Ende eine agile Organisation steht.

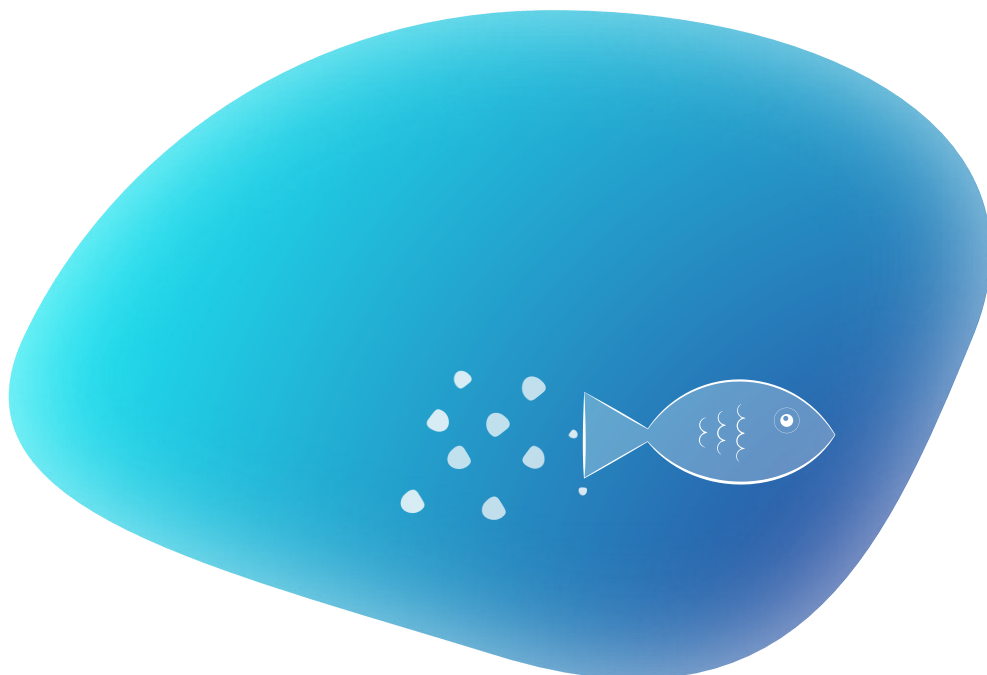
Als Aufgabe der Organisationsentwicklung und als Auftrag für die Governance richtig verstanden, wirkt das agile Mindset auch unabhängig von agilen IT-Projekten unmittelbar in einer volatilen, unsicheren, komplexen und zunehmend mehrdeutigen Welt (VUCA-Welt).

Zur Bewältigung der vielschichtigen Herausforderungen empfiehlt es sich, ein wesentliches Augenmerk auf die Führungskräfte zu legen und diese bestmöglich in dem Übergang in die neue Welt zu unterstützen.

Dies kann jedoch nur noch unzureichend mit klassischen Personalentwicklungsinstrumenten erreicht werden. Umfassende Coaching-Ansätze begleiten Führungskräfte durch die Transformation und schulen diese in der Fähigkeit der Beobachtung – von sich selbst und dem System der Organisation. Dadurch gehen die Grundlagen der Agilität, also die Fähigkeit zur flexiblen Reaktion auf unvorhergesehene Anforderungen und auch proaktive Veränderungen, in „Fleisch und Blut“ über.

Ein umfassender Coaching-Ansatz zielt auf die Fähigkeit der systematischen Selbstreflexion ab. Dadurch kann die erwartete Veränderung mit der eingetretenen Veränderung in kurzer Zeit abgeglichen und schnelle Anpassungen der Vorgehensweise eingeleitet werden. Hierbei leisten Werkzeuge wie z.B. der Ansatz Lumina Spark durch die Reflexion eigener Verhaltenspräferenzen einen wesentlichen Beitrag:

Beobachtung von Verhaltensmustern beginnen bei dem Menschen selbst.



Bedeutung des agilen Mindsets für den Unternehmenserfolg

Ein agiler Führungsrahmen („Governance“), sinnvolle Methoden zur Gestaltung eines agilen Arbeitsablaufs und ein agiles Mindset werden als die drei zentralen Dimensionen der agilen Organisation bezeichnet.

Das Mindset sammelt als Begriff viele Aspekte ein. Allgemein kann die konkrete Einstellung des Einzelnen und der gesamten Organisation zu Themen wie Zusammenarbeit, kontinuierlicher Verbesserung, Lernen, Eigenverantwortung, Fokussierung auf den Wert für den Kunden, Anpassung an Veränderungen etc. als Mindset definiert werden.

Etwas detaillierter betrachtet ergeben sich vier Handlungsfelder für die Entwicklung eines agilen Mindsets, die für den Unternehmenserfolg relevant sind:

1. Offenheit

- Den tatsächlichen „need“ der Mitarbeiter erkennen und verstehen, was Mitarbeiter erreichen wollen
- Kooperation und Konversation mit allen Beteiligten
- Kultur der Kreativität, Neugierde und offene Fragen fördern

2. Ausrichtung auf Wachstum

- Motivation, Herausforderungen als Chance wahrzunehmen und an Wahrscheinlichkeiten zu glauben
- Eigenverantwortung und Selbst-Management der Teams
- Fehler als Weg zum Lernen verstehen, und zunächst Unperfektes in sinnvollen Schritten verbessern
- Nachhaltige Wachstumsstufen definieren
- Sinnvolle Schrittfolgen für die nächsten Aktivitäten finden und festlegen
- Ausrichtung aller auf das langfristige Ziel

3. Beweglichkeit und Widerstandsfähigkeit

- Orientierung an Erfolg und Fortschritt
- Courage und Wertschätzung in Phasen des Scheiterns
- Im Streben nach Qualität: Exzellenz vor Perfektion
- Innere Zusammenhänge, Verhaltensmuster und Abhängigkeiten erkennen und transparent machen
- Akzeptanz von Veränderung, ohne das langfristige Ziel aus den Augen zu verlieren

4. Ausrichtung auf Qualität

- Transparente Messung des Erfolgs, auch: den Einfluss aller Beteiligten wahrnehmen und messen
- Kontinuierliche Verbesserung in allem
- Vermeidung von „Waste“ (Verschwendung) im eigentlichen und übertragenen Sinne

Diese Handlungsfelder sind für sich genommen selbstverständlich nicht neu oder für das Management überraschend. Entsprechend dürfte sich in den meisten Fällen auch unmittelbar der Nutzen für unternehmerischen Erfolg erklären.

Neu ist, dass in der agilen Organisation die kontinuierliche Entwicklung der hier zu bearbeitenden Fragen nach wenigen initialen Schritten nicht mehr top-down bzw. pyramidal gesteuert werden. Wurden Vision, Mission, grundsätzliche Umsetzungsschritte, Methoden und Governance geklärt, zielen die Prinzipien des agilen Mindsets vor allem auf Selbstorganisation.

Die Entwicklung eines agilen Mindsets im Unternehmen erfordert also konsequente initiale Rahmenbedingungen in der Organisationsentwicklung und einen klaren Shift in der Governance. Der Auftrag, an diesen Stellhebeln zu arbeiten, ist komplex und erfordert zunächst ein neues – eben agiles – Führungsverständnis. Der Lohn für die Mühen ist die Fähigkeit der Organisation zur ständigen Selbsterneuerung – und damit agilen Anpassung – an sich verändernde Rahmenbedingungen.

Looking, feeling oder doch: being agile?

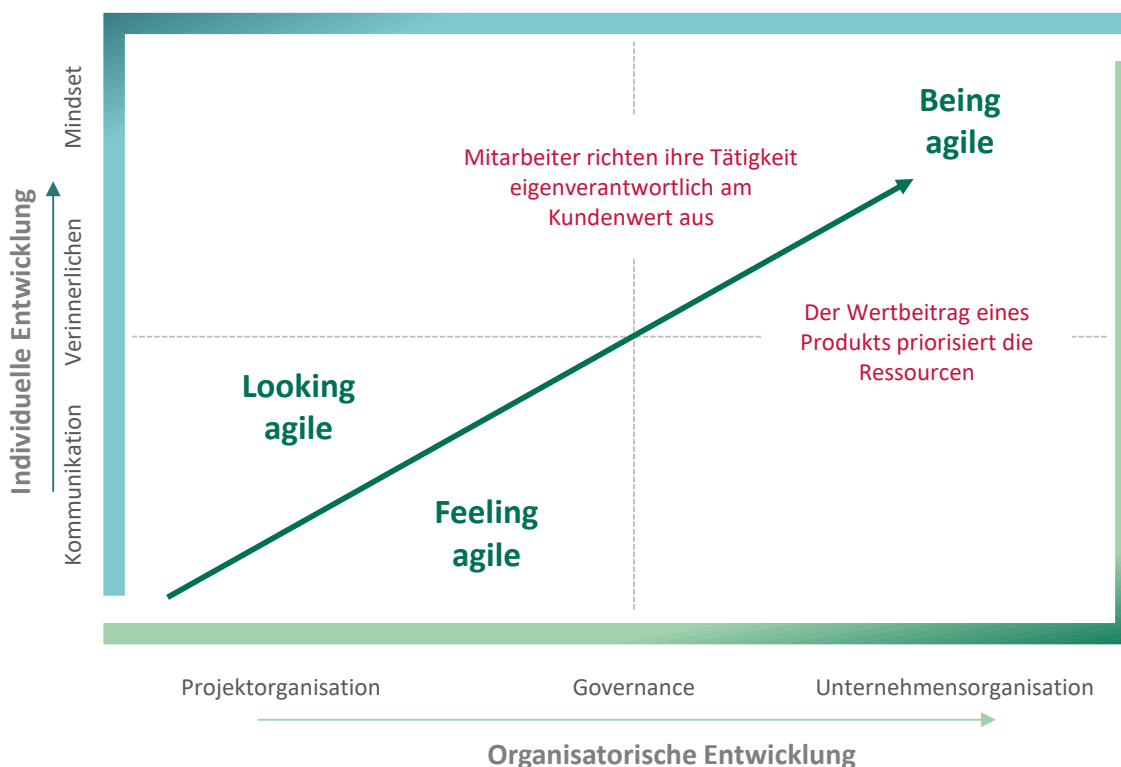
In den letzten Jahren wurde das Thema Agilität in gewisser Weise ein Hype. Kaum ein Unternehmen, das sich nicht mit agilen Projektmethoden auseinandergesetzt hat, allerdings auch kaum ein Unternehmen, das sich nach Anwendung agiler Projektmethoden durchgängig agil organisiert hätte – obwohl nun viele Mitarbeiter die Methodik kennenlernen konnten, und auch die Bedeutung eines agilen Mindsets gespürt haben dürften, wenn es z.B. um die Zusammenarbeit mit Personen außerhalb des Projektteams ging.

Die Herausforderung, das Mindset eines ganzen Unternehmens zu verändern, klingt für erfahrene Führungskräfte komplex. Und „komplex“ bedarf nach bisherigem Verständnis in einer funktionalen Organisation auf jeden Fall einer klaren Führung und Spezialisten – und ist damit weit entfernt von dem agilen Ansatz. Gerade komplexe Herausforderungen sind auf die im Coaching-Ansatz fokussierte Mustererkennung und Reflexionsschleifen angewiesen. Probiere – erkenne – reagiere ist die Formel für

komplexe Zusammenhänge. Dies auf den Führungsalltag zu übertragen und mit Unsicherheiten in der Führung umzugehen, ist die Herausforderung. Entsprechend wird ein Transformations- oder Change-Projekt aufgesetzt und ein Berater engagiert, der den Change of Mindset durch Kommunikation und Workshops begleitet. Agilität wird Teil der Strategie, alle Mitarbeiter erhalten einen gemeinsam entwickelten Leitfaden, die Flure und Bildschirmhintergründe werden mit agilen Botschaften ausgerüstet... und ab dem nächsten Meeting wird die Einhaltung des agilen Mindsets durch die Führungskräfte eingefordert und überwacht.

Das Unternehmen wird nach wenigen Wochen agil aussehen, denn die Visualisierungskraft der agilen Methoden ist durchaus stark. „Looking agile“ geht also schnell, allerdings dürfte dieser Ansatz in den seltensten Fällen wirklich helfen.

Grund für die mangelhafte Entwicklung eines agilen Mindsets über diesen Weg ist die fehlende Übung: Wenn das Ziel ein selbstbestimmtes und eigenverantwortliches Arbeiten ist, in dem jeder für die Qualität und Effizienz des Produktes verantwortlich ist, dann sollte die Entwicklung des Mindsets mit der Einübung



genau dessen passieren: Nicht die Führungskräfte ordnen Agilität an, sondern das Team entscheidet sich dafür, seine Aufgaben in einem gewissen Sinne agil umzusetzen.

Ein zweiter bereits analysierter¹ Weg wird häufig aus dem mittleren Management oder sogar von einzelnen Mitarbeitern in die Unternehmen getragen: Insbesondere IT-Projekte werden in der Hoffnung agil organisiert, dass die Teammitglieder die hier gelebte und eingeübte Agilität in ihr Tagesgeschäft übernehmen.

Für die Mitarbeiter entsteht z.B. durch ein „Daily“ (tägliches 15-Minuten-Meeting) das Gefühl von Agilität („Feeling agile“), solange sie im Projektteam arbeiten. Bei Schnittstellen zu anderen Organisationseinheiten entstehen jedoch oft Hemmnisse, die bei allen Beteiligten meist nur eine Erfahrung zulassen: Wir fühlen uns vielleicht agil, sind es aber nicht wirklich.

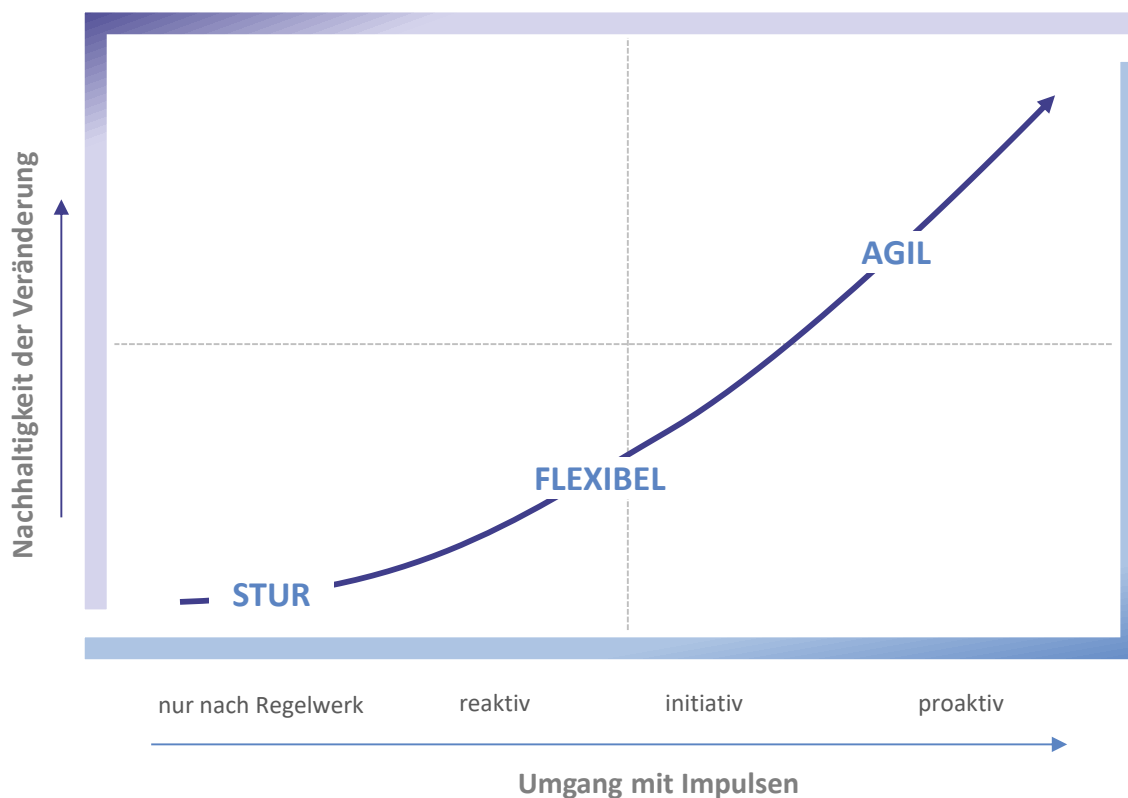
Wesentliche Entwicklungsstufen sind zusätzlich erforderlich auf dem Weg zur agilen Organisation, wie in der Abbildung „Individuelle und

organisatorische Entwicklung“ dargestellt. Um tatsächlich agil zu sein, bedarf es nach der Kommunikation einer entsprechenden Strategie eben einer Verinnerlichung der agilen Werte und schließlich auch der gemeinsamen Entwicklung eines agilen Mindsets.

Ebenso sollten die agilen Projektmethoden schrittweise durch eine sinnvolle Governance, also einen stimmigen Führungsrahmen, in kontinuierlich weiterzuentwickelnde Organisationselemente im gesamten Unternehmen führen. „Being agile“ wird damit zur Fokussierung auf verschiedene wertbasierte Ansätze.

Das agile Mindset als Aufgabe der Organisationsentwicklung

Das letzte Jahr hat allen Beteiligten der Organisation viel Veränderung abverlangt – es entsteht so das Gefühl von Agilität. In den meisten Fällen war es jedoch „nur“ Flexibilität. Der



¹ s. ESSAI Whitepaper_Klassifizierung agiler Teams

Schritt zur Agilität ist die proaktive Aufnahme von Veränderungsprozessen.

Die Coronapandemie hat unser Leben schon jetzt nachhaltig und gravierend verändert. Neben all den großen Herausforderungen wird allgemein eine Beschleunigung der Digitalisierung unserer Arbeitswelt beobachtet. Die Arbeit aus dem Homeoffice hat zugenommen, Präsenz-Meetings in Konferenzräumen finden in virtuellen Konferenzräumen statt. Unmittelbare persönliche Kontakte im Arbeitsleben haben dadurch deutlich abgenommen. Diese als kurzfristige Unterbrechung der gewohnten Verhaltensmuster angenommene Veränderung manifestiert sich immer weiter in unserem Alltag und wird damit selbst neuer Teil unserer Verhaltensmuster.

Diese Veränderung erforderte und erfordert auch weiterhin eine schnelle, lösungsorientierte, pragmatische Vorgehensweise. Um eine solche grundlegende Veränderung unserer Arbeitswelt zu überstehen, ist proaktives Handeln erforderlich – und damit Agilität in der gesamten Organisation. Es darf nicht mit einer bloß *flexiblen* Reaktion auf geänderte Rahmenbedingungen beantwortet werden. Die Flexibilität war zwar ein wichtiger Teil in der ersten Phase der Umstellung. Inzwischen wird jedoch das *agile* (also: flexible UND zielgerichtete) Vorgehen immer wichtiger – vor allem, um die Welt nach der Pandemie zu gestalten. Dabei geht es darum, die hilfreichen Elemente aus beiden Arbeitswelten – vor der Pandemie und während der Pandemie – mit in ein neues Normal zu überführen. Und gleichzeitig die Chance zu nutzen, sich von unnötigem Ballast zu befreien.

Diese Umstellung sollte als umfassende Aufgabe der Organisationsentwicklung wahrgenommen werden. Es reicht nicht aus, bestimmte Abläufe anzupassen (flexibel). Es ist eine nochmals grundlegende Verhaltensänderung in Ausrichtung auf neue Marktentwick-

lungen, verändertes Kundenverhalten, neue Anforderungen an Produkte und Services etc. (agil) notwendig.

Die große Herausforderung dabei ist, dass diese Verhaltensänderung nicht durch externe Faktoren vorgegeben wird, sondern nachhaltig nur aus der Organisation selbst heraus entwickelt wird. Kurzum, viele Unternehmen befinden sich in einer gravierenden Organisationsentwicklung ohne diese bewusst eingeleitet oder organisiert zu haben.

Kontinuierliche Weiterentwicklung der Verhaltensmuster im Unternehmen

Eine das ganze System „Unternehmen“ betreffende („systemische“) Organisationsentwicklung befähigt die Mitarbeiter dazu, neue Lösungen nachhaltig umzusetzen und das Unternehmen und sich selbst dabei ständig weiterzuentwickeln.

Dabei können folgende prozessbezogene Ziele als Orientierung für eine nachhaltige Entwicklung formuliert werden.²

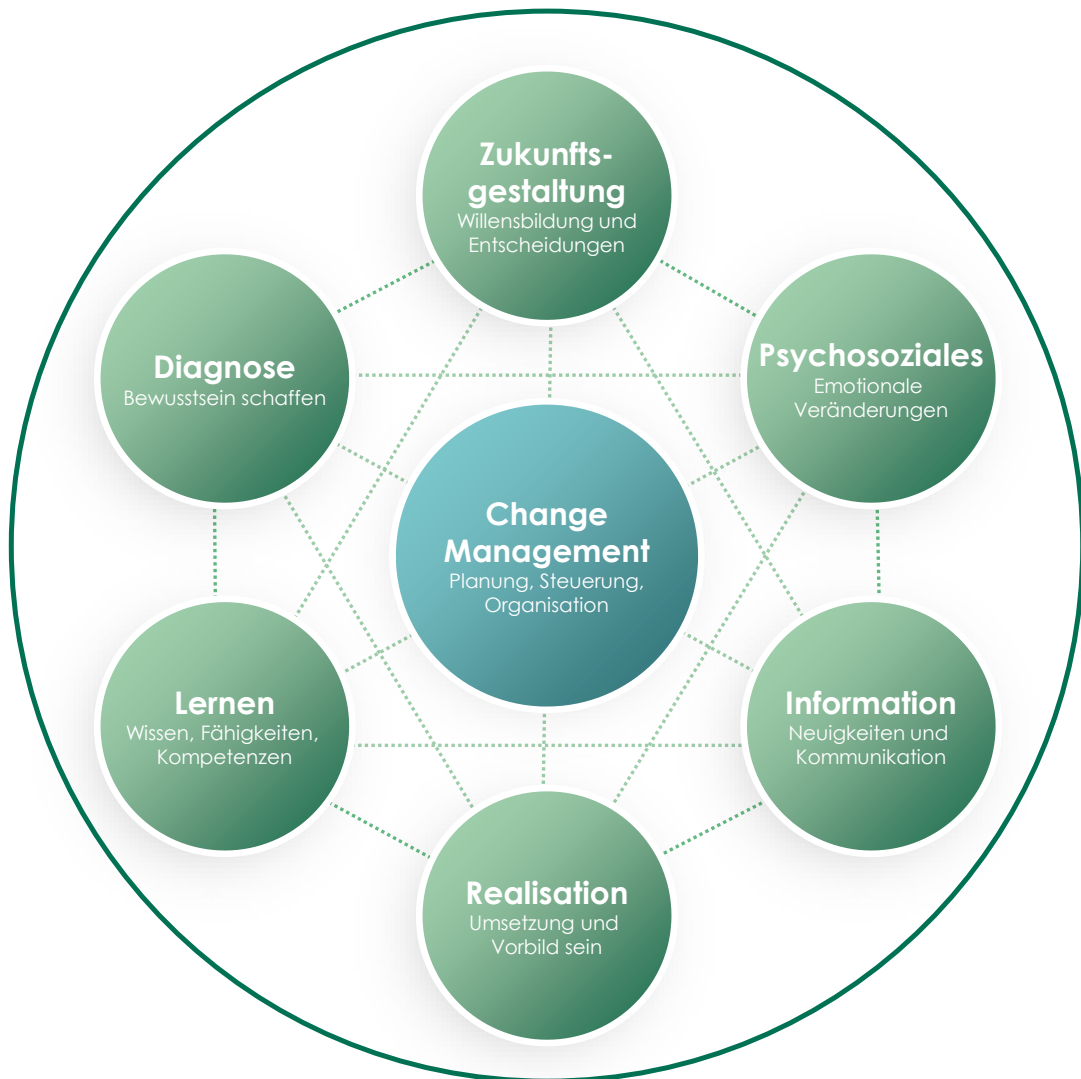
Befähigung zur Selbsterneuerung

Das wichtigste Ziel ist die Befähigung der Organisation zur Selbsterneuerung. Es geht darum, die Organisation und die Menschen in ihr zum Selbstentwurf, zur Selbstgestaltung und Selbststeuerung zu ermutigen und zu befähigen. Dadurch werden Veränderungen über alle Ebenen proaktiv eingeleitet.

Effektivität

Ziel des Blickwinkels der Effektivität ist es, das Problemlösungspotenzial der Organisation zu entwickeln. Damit können interne und externe

² nach Friedrich Glasl



Einflussfaktoren in die Lösung einbezogen werden. Dadurch verbessert sich die Lösungsfindung kontinuierlich und ermöglicht den Weg zu effizienten Lösungen.

Humanisierung

Ein wesentlicher Bestandteil der Entwicklungsprozesse ist der Mensch in der Organisation. Mit dem Humanisierungsziel werden humane Gestaltungsprinzipien in Veränderungsprozessen verfolgt. Dazu gehört die Reflektion von Beziehungen zwischen den Menschen und die Beachtung bestehender Machtverhältnisse. Durch die ständige Beobachtung dieser Abhängigkeiten können mögliche Widerstände und Unterstützer erkannt und proaktiv in den Veränderungsprozess einbezogen werden.

Authentizität

Mit dem Ziel der Authentizität werden die Beteiligten befähigt, mit den sich ergebenden Spannungen und Widersprüchen aus der Umsetzung der anderen Ziele nach eigenem Wertempfinden umgehen zu können. Dadurch stehen die Beteiligten hinter den Maßnahmen und müssen sich nicht „verbiegen“.

Die Basisprozesse der Organisationsentwicklung nach Glasl bieten ein gutes Werkzeug, Veränderung proaktiv zu gestalten und die Organisation zu befähigen, sich nachhaltig auf das neue Normal einzustellen.

Die Abbildung stellt die Abhängigkeit der Basisprozesse dar. Damit wird ersichtlich, dass ein isolierter Prozess nicht zur Lösung führt. Durch

das Zusammenspiel aller Prozesse kann folgendes erreicht werden:

- Die neuen Verhaltensmuster werden erlernt und verfestigt
- Eine gute Kommunikation ist wesentlich für die Vermittlung von Orientierung, damit die Umsetzung (Realisation) nachhaltig erfolgen kann
- Der Veränderungsprozess wird von den Werten der Menschen in der Organisation authentisch gestaltet
- Die Problemlösungskompetenz erhöht und verfestigt sich
- Die Selbsterneuerungsfähigkeit der Organisation wird gestärkt

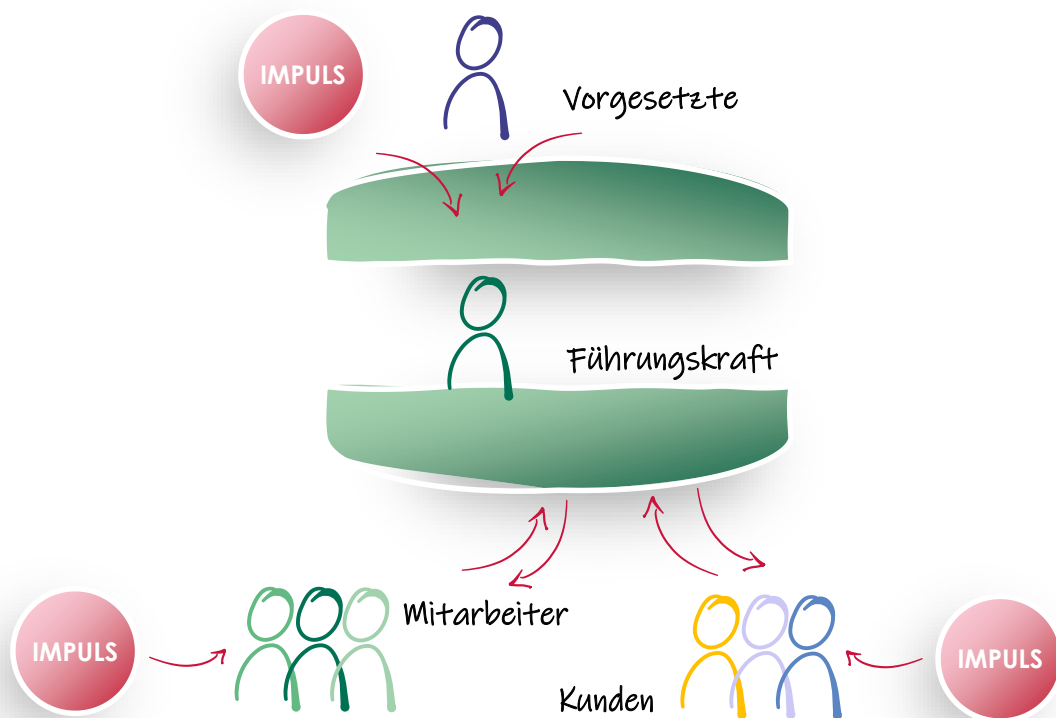
Die Organisationsentwicklung eignet sich damit für ganze Unternehmen, um sich auf die bestehenden und zukünftigen Herausforderungen einzustellen genauso wie für die spezifische Entwicklung von Teams oder als Basis für die Umsetzung von Veränderungsprojekten.

Das Erkennen von Verhaltensmustern und der Einsatz geeigneter Methoden zum Durchbrechen dieser Muster ist der Erfolgsfaktor zur Etablierung einer agilen Organisation. Die Organisationsentwicklung wird dann von den in der Organisation tätigen Menschen selbst aktiv getragen und bewusst gelenkt.

Der erste Schritt: Entwicklung des mittleren Managements

Treiber der Organisationsentwicklung - auch und insbesondere durch die Pandemie begonnen - ist das mittlere Management.

Gerade mittleren Führungskräften kommt bei der Gestaltung der Veränderung hin zur agilen Organisation eine wesentliche Rolle zu³. Gleichzeitig können sich diese in einem eigenen Veränderungsprozess befinden. Die durch



³ vgl. ESSAI Whitepaper Agile Organisation, S. 7
© ESSAI Consulting AG 2021

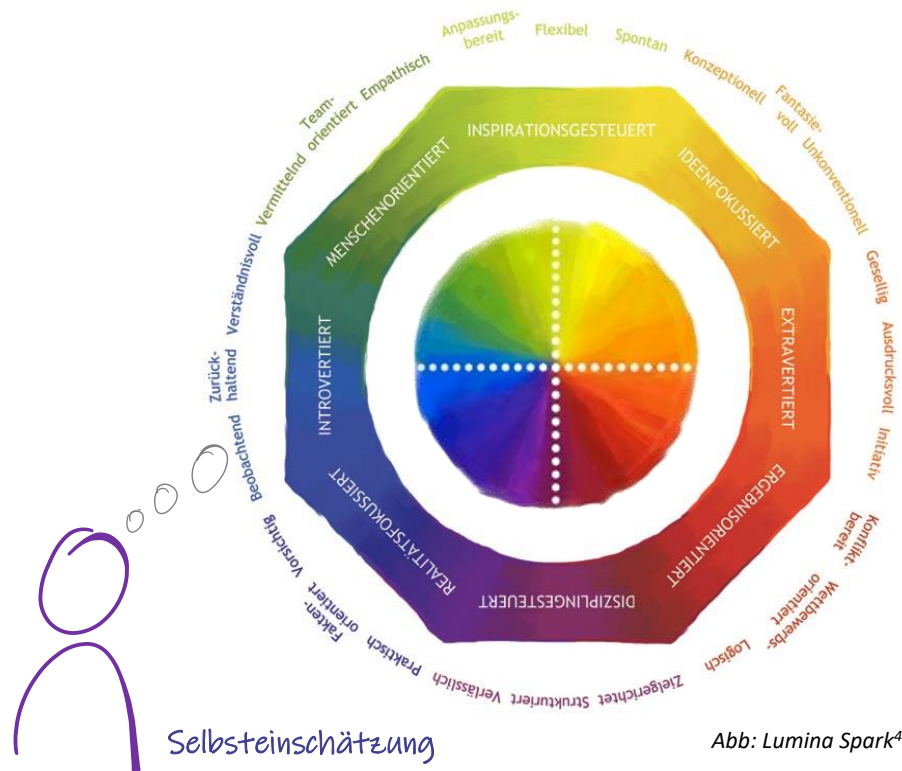


Abb: Lumina Spark⁴

die Pandemie beschleunigten Veränderungsprozesse können dazu führen, dass gewohnte Verhaltensmuster nicht mehr zwangsläufig zum Erfolg führen. Dadurch kommen Führungskräfte in die herausfordernde Situation, neben der Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten gleichzeitig ihre Teams auf dem Weg der Organisationsentwicklung zu begleiten und dabei noch nicht auf erprobte und sicher beherrschte Werkzeuge zurückgreifen zu können.

Die Entwicklung der Führungskräfte und deren Begleitung in eigenen Veränderungsprozessen stellt daher einen wesentlichen Erfolgsfaktor in der Gestaltung des neuen „Normals“ dar.

Klassische Personalentwicklungsmaßnahmen wie Management-Trainings, aber auch etablierte Beratungsansätze zur Gestaltung neuer Organisationformen und Prozesse greifen hier regelmäßig zu kurz.

Methoden, die nach initialer Analyse in eine kontinuierliche, zunächst begleitete, später

selbständige Entwicklung führen, adressieren die Herausforderung sehr viel genauer.

Der umfassende Coaching-Ansatz begleitet Führungskräfte durch den Transformationsprozess. Durch Methoden wie Lumina Spark⁴ kann diese Unterstützung visualisiert und interaktiv

begleitet werden. Als international anerkanntes innovatives Persönlichkeitsinstrument unterstützt diese Methode Menschen dabei, ihre Arbeitsbeziehung zu anderen Menschen zu gestalten. Sie ist sowohl für Teams als auch für Einzelpersonen entwickelt.

Durch einen 360°-Blick auf den Führungskontext kann die Methode gezielt zur Führungskräfteentwicklung eingesetzt werden, außerdem stellt der 360°-Blick die Selbst- und Fremdwahrnehmung in Bezug und identifiziert Hinweise auf Entwicklungsfelder. Durch den wiederholenden Einsatz dieses Tools können

⁴ Lumina Spark und Lumina Leader sind Produkte der Lumina Learning® Ltd.

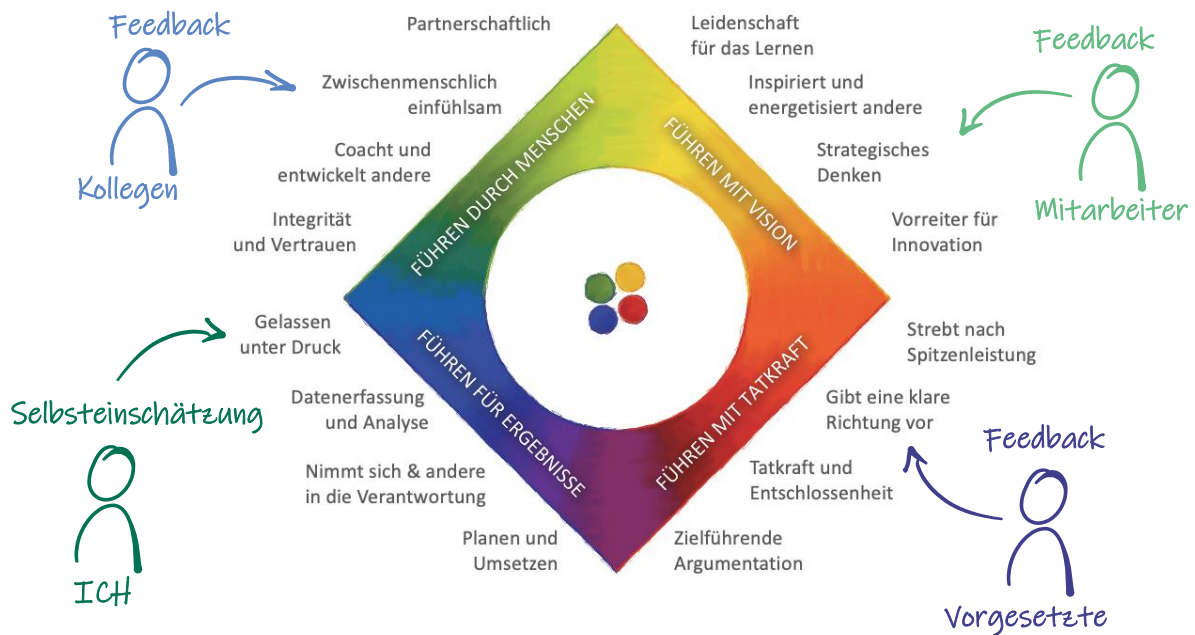


Abb. Lumina Leader⁴

Führungskräfte im Veränderungsprozess begleitet werden und somit die erwarteten Veränderungen mit den erzielten Ergebnissen abgeglichen werden.

Für die Entwicklung einer agilen Organisation ist diese Methode besonders geeignet, da sie den Dialog und die Wertschätzung unterschiedlicher Talente fördert und damit Diversität zum Erfolgsfaktor entwickelt.

Der Einsatz der Methode kann an mehreren Stellen im Prozess der Organisationsentwicklung sinnvoll sein:

Zu Beginn des Coachings werden schnell und effizient konkrete Fragestellungen identifiziert.

Im späteren Verlauf wird die Beantwortung eigener Fragestellungen und die Selbstreflexion unterstützt. Nach Umsetzung von Organisationsänderungen oder zur Festigung von Teamstrukturen kann Lumina Spark zur Teambildung und zur aktiven Begleitung von Veränderungsprozessen eingesetzt werden.

Damit kann Lumina Spark im Kontext der Etablierung einer agilen Organisation allgemein,

aber vor allem bei der Entwicklung eines unternehmensweiten agilen Mindsets eingesetzt werden. Die verschiedenen Elemente unterstützen den Prozess mittels Einzelcoaching, Teamentwicklung und in Teilen auch unmittelbar bei der Organisationsentwicklung.

Der Organisationsentwicklungs-Prozess zum „Being agile“ wird durch die Entwicklung eines agilen Mindsets im mittleren Management eingeleitet. Klassische und neue Beratungsmethoden können diesen Prozess unterstützen, wobei das Themenspektrum situationsbezogen von einer umfassenden methodischen und konzeptionellen Unterstützung bis zu einer persönlichen Entwicklung des mittleren Managements reicht.

Fazit

Neben den wirtschaftlichen und strategischen Herausforderungen der Pandemie gilt es bereits heute, das neue „Normal“ vorzubereiten und proaktiv die erforderliche Organisationsentwicklung zu planen.

Dabei geht es um nicht weniger als die Frage, wie das Zusammenarbeitsmodell in Zukunft aussehen wird. Fragen an den und die Einzelne, und auch an Teams als organisatorische Einheit:

Was fehlt uns heute? Bei was sind wir froh, dass es keine Rolle mehr spielt? Welche Elemente der Zusammenarbeit müssen völlig neu entwickelt werden? Welche digitalen Bausteine helfen uns bei der Zusammenarbeit? Und wie gehen wir mit den Bedürfnissen und Werten der Menschen und deren Veränderung um? Das relevante Zusammenarbeitsmodell für die VUCA-Welt wird agil sein. Seine Ausprägung, die Methoden, der Erfolg werden so individuell sein, wie es die bisherigen Organisationsmodelle auch waren. Klar ist, dass das entsprechende Mindset Grundvoraussetzung für die agile Organisation ist: Experimentierfreude, schnelles Lernen, Vertrauen, Wertschätzung, Offenheit und Commitment in der Organisation sind die Bausteine einer schnellen Reaktion auf Veränderungen, gleich ob sie vom Kunden, vom Wettbewerb oder per Gesetz vorgegeben wurden.

Klar ist aber ebenso, dass die erfolgreiche Entwicklung eines agilen Mindsets in der Organisation neue Führungs- und Beratungsansätze erfordert.

