



Mind the mindset gap – Warum agiles Arbeiten mehr ist als nur Methodik

Matthias Weinhold – Agiler Coach & Trainer

Heutzutage kann vermutlich einfach behauptet werden, dass jede und jeder schon etwas von agilem Arbeiten gehört hat. Dabei werden sehr viele Begriffe genutzt, die im Endeffekt allesamt mehr verwirren als Klarheit schaffen. Mein Anliegen ist es, auf eine Idee aufmerksam zu machen, die sich hinter „Agil“ verbirgt. Ausgangspunkt der kurzen Reise ist dabei ein weit verbreitetes Phänomen.

Viele UnternehmerInnen sind der Überzeugung, dass ihr Unternehmen agiler werden muss, um den Herausforderungen einer sich immer schneller wandelnden Umwelt auch in Zukunft gewachsen zu sein. Die Antwort darauf ist oft Weiterbildung in agilen Methoden, in der Hoffnung, wenn die Mitarbeitenden in agilen Methoden ausgebildet sind, wird das Unternehmen schon von selbst agil. Die so ausgebildeten MitarbeiterInnen können zweifelsfrei in einem Unternehmen sehr viel bewirken, aber sie werden sehr schnell an die Grenzen einer nicht vorbereiteten Organisation und ihrer eigenen Geisteshaltung stoßen. Sie lernen in den Methodenseminaren die Prinzipien der Selbstorganisation und Eigenverantwortung kennen. Diese Prinzipien sind aber in traditionell strukturierten Organisationen bestenfalls marginal umgesetzt, schlimmstenfalls unerwünscht. Organisation und Personen müssen „mental“ vorbereitet werden, damit die Methoden zur Kultur des Unternehmens und Geisteshaltung der Mitarbeitenden passt.

Prüfen Sie als erstes die Kultur und die Geisteshaltung in ihrer Organisation. Fragen Sie sich:

- » „Gibt es in unserer Organisation erwünschte Selbstorganisation oder werden Entscheidungen in der Hierarchie nach oben delegiert?“
- » „Sehen wir Risiken und Probleme oder Herausforderungen und Chancen?“
- » „Wie gehen wir als Organisation oder Individuum mit Fehlern um, sind Fehler ein Lernanlass oder ein Problem?“

Viele Unternehmen werden nach dieser ersten Prüfung feststellen, dass sie auf beiden Ebenen nicht gut vorbereitet sind und deswegen methodische Ausbildung nicht die höchste Priorität haben muss.

Wie kann eine mentale Vorbereitung gelingen?

Die Antwort ist so einfach wie kompliziert: „Kommen Sie ins Tun!“. Damit sind wir direkt im agilen Geschehen gelandet. Beginnen Sie zu Lernen und Lernen Sie durch Tun. Beginnen Sie, das Tun als Ziel zu betrachten. Alle agilen Ansätze beschreiben Lernen aus Fehlern als grundsätzliches Basisprinzip eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Agiles Arbeiten ist nichts anderes als systematisches Lernen aus Fehlern. Hinter dieser Aussage verbergen sich

- » die Kultur: „Wir akzeptieren Fehler als wichtige Lernquelle“
- » die Geisteshaltung: „Wir haben den Mut Fehler zu machen“

Systematisches Lernen wird die Geisteshaltung der Personen und die Kultur einer Organisation dauerhaft und stabil verändern.

Wie können Sie morgen anfangen?

**Sechs simple Prinzipien, die einfach umsetzbar sind,
keinerlei methodische Trainings voraussetzen und auch
nichts kosten, außer Energie und Zeit bei der Umsetzung!**

- » **Prinzip 1: Der Ausgangspunkt der Veränderung ist immer der aktuelle Zustand.** Kennen Sie den Zustand ihrer Organisation? Fangen Sie an diesen zu beobachten. Schreiben Sie die Dinge, die ihnen auffallen auf und prüfen Sie dabei insbesondere den Umgang ihrer Organisation mit Fehlern. Hüten Sie sich vor ad hoc durchgeführten Veränderungen!
- » **Prinzip 2: Respektieren Sie Prozesse, Verantwortlichkeiten und Rollen.** Egal wie überflüssig Sie ihnen nach Start mit dem Prinzip 1 auch erscheinen sollten. Bringen Sie ihrer Organisation und ihren MitarbeiterInnen gegenüber Respekt auf. Schließlich sind sie das Betriebssystem ihres Unternehmens und der aktuelle Erfolg ihres Unternehmens hat mit diesen Prozessen zu tun. Das ist ganz unabhängig davon, dass die Prozesse besser sein könnten.
- » **Prinzip 3: Akzeptieren sie, dass Veränderung evolutionär erfolgt.** Veränderung ist selbst ein Ziel. Zwischen dem Australopithecus und dem Homo Sapiens Sapiens liegen 4 Millionen Jahre und immer noch ist viel Potential für Verbesserung vorhanden. Veränderung benötigt Zeit, das ist die Lernzeit.
- » **Prinzip 4: Beginnen Sie Selbstorganisation und Eigenverantwortung auf allen Ebenen zu fördern.** Fragen Sie sich, insbesondere in einer Führungsposition, an welcher Stelle Eigenverantwortung durch organisatorische Regeln oder Verhaltensweisen von Mitarbeitenden unterbunden wird. Beginnen Sie das Potential ihrer MitarbeiterInnen zu nutzen. Selbstorganisation und Eigenverantwortung sind der wirksamste Hebel für Agilität in einem Unternehmen.
- » **Prinzip 5: Schaffen Sie einen Ort für systematische und selbstorganisierte Lernprozesse.** Veränderung soll so konkret wie möglich und so geordnet wie notwendig erfolgen. Etablieren Sie eine regelmäßig stattfindende Retrospektive für Ihre Teams, und geben Sie diesem Ereignis die notwendige Bedeutung.
- » **Prinzip 6: Ernten Sie die niedrig hängenden Früchte. Machen Sie die Ergebnisse der Retrospektive konkret und lösbar.** Am Ende einer jeden Sitzung sollte stehen: „Wer löst welches – für ihn oder sie lösbare – Problem bis wann“. Versuchen Sie in der Retrospektive große Probleme in kleinere Teilprobleme zu zerlegen und beginnen Sie diese zu lösen.

Wenn Sie beginnen diese einfachen Prinzipien in ihrer täglichen Praxis zu beachten, beginnen Sie automatisch damit die Lücke zwischen Mindset und Methode zu schließen und die ersten Schritte auf dem Weg hin zu einer agilen, d.h. selbstlernenden Organisation zu gehen.

Kurz und bündig zusammengefasst: Die Inhalte des Vortrags als Grafik

angefertigt von Liane Hoder, Himbeerspecht

