

**Michael W. Busch**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
Institut für Management und  
Leadership Development,  
Fachhochschule Wiener Neustadt  
michael.busch@fhwn.ac.at

**Karin Link**

Leiterin  
Institut für Persönliche  
Kompetenzentwicklung,  
Fachhochschule Wiener Neustadt  
karin.link@fhwn.ac.at

# Mit dem richtigen Mindset zu mehr Agilität?

Einordnung, kritische Reflexion und Entwicklung

Agilität gilt als eines der großen Managementthemen unserer Zeit. Es wird als vielversprechende Antwort auf drängende Fragen der Gegenwart – Stichwort VUCA – gehandelt und verweist zentral auf die notwendigen Anpassungsleistungen von Unternehmen im kapitalistisch-globalisierten System. Standen anfänglich vor allem Fragen nach den adäquaten Vorbildern, Best Practices und Einsatzmöglichkeiten von agilen Methoden im Vordergrund, so liest und hört man nun vermehrt vom „agilen Mindset“. Doch was ist dieses agile Mindset? Wie zeigt es sich? Und – falls es ein Konzept ist, das primär Mitarbeitende betrifft: wie realistisch sind die Forderungen nach permanentem Lernen, Eigenverantwortung und Flexibilität und was sollte man dabei bedenken? Diesen Fragen widmet sich der vorliegende Beitrag. Außerdem sollen am Ende Ansatzpunkte für die erfolgreiche Entwicklung eines agilen Mindsets aufgezeigt werden.

### Allgemeine Einordnung und Grundverständnis eines agilen Mindsets

Ein einheitliches Verständnis von organisationaler Agilität zu erlangen, erweist sich als schwieriges Unterfangen, wird Agilität doch in ganz unterschiedlichen Bereichen thematisiert (z.B. Supply Chain, Softwareentwicklung).<sup>1</sup> Gemeinsam ist allen Definitionen der Umweltbezug (Agilität als Antwort auf den beschleunigten, häufig disruptiven Wandel), der Organisationsbezug (Agilität als eine durch die Organisation aufzubauende Fähigkeit) und der Veränderungsbezug (Agilität als Basis für mögliche Wettbewerbsvorteile einer Organisation durch eine flexiblere, zügigere und umfassendere Sicht auf Marktchancen).<sup>2</sup>

In Diskussionen über die Einführung und das Funktionieren agiler Strukturen in Organisationen wird weiter zwischen Methoden sowie Werten und Prinzipien unterschieden. Die Argumentation läuft am Ende auf grundlegende, nämlich weiche Erfolgsvoraussetzungen hinaus. Es heißt dann, dass Agilität, wie viele andere Konzepte und Managementphilosophien (z.B. Lean Management, Action Learning), nur mit den richtig „ticken-den“ MitarbeiterInnen funktioniert, mit ihrem Alltagshandeln, mit der von ihnen tatsächlich gelebten Arbeitskultur. Es braucht eine entsprechende Einstellung, Grundhaltung oder Mentalität (= Mindset) der Belegschaft. Mit deren Können und Wollen stehe und falle alles. Entsprechend nütze die Einführung eines umfangreichen Sets an agilen Werkzeugen (z.B. Scrum-Methoden, Design Thinking, Business Model Canvas) wenig, wenn es an der Bereitschaft und Fähigkeit fehle, mit diesen professionell umzugehen, sie „im Geist des Erfinders“ anzuwenden. „A fool with a tool is still a fool“ (Grady Booch). Damit wird das fehlende Mindset – böse gesprochen – zum willkommenen Platzhalter, um das Scheitern vorangetriebener Agilisierungsprojekte zu erklären. Den MitarbeiterInnen oder der Organisation hat es einfach an Reife gemangelt, heißt es dann lapidar von Beraterseite.

Die exakte Bestimmung dessen, was ein agiles Mindset umfasst, ist um einiges schwieriger als die wohlfeile Forderung, ein solches zu entwickeln. Das agile Mindset kann aus einem eher strukturellen, personellen, technisch-methodischen oder kulturellen Blickwinkel betrachtet werden. Es kann die gesamte Organisation oder nur ausgewählte Teilbereiche (z.B. Projektteams, F&E-Bereich) betreffen. Oft wird es als integratives und ganzheitliches Gestaltungskonzept verstanden, das alle zuvor genannten Bereiche umfasst und sich auch auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens bezieht (was die kontinuierliche Einbindung des Kunden mit einschließt).<sup>3</sup>

Eine aktuelle Definition zum agilen Mindset liefern Mordi & Schoop (2020). Diese Begriffsklärung ist das Ergebnis fundierter theoretischer und empirischer Analysearbeit und spiegelt damit den wesentlichen Kern des Begriffs.

*„Agile Mindset is a mindset based on the values and principles of the Agile Manifesto, whose main characteristics are trust, responsibility and ownership, continuous improvement, a willingness to learn, openness and a willingness to continually adapt and grow. It is underpinned by specific personal attributes on the individual level and an enabling environment on the organisational level, which allows autonomy of people and teams, managing uncertainty and a focus on customer value, with the goal of achieving a state of being agile instead of merely doing agile“.*<sup>4</sup>

Zentrale Grundlage des agilen Mindsets sind demnach die Werte und Prinzipien des Agilen Manifests<sup>5</sup> wie z.B. Vertrauen, Verantwortung und auch die Bereitschaft, sich ständig weiter zu entwickeln und zu lernen. Es zielt auf Autonomie von Individuen und Teams, einen konstruktiven Umgang mit Unsicherheit, um größtmöglichen Kundennutzen zu erzielen. Um Agilität tatsächlich zu inkorporieren (*being agile instead of doing agile*) braucht es sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene unterstützende Faktoren.

Obwohl auch diese Definition die Verwobenheit der individuellen und der organisationalen Seite zeigt, neigen viele theoretische Arbeiten und PraktikerInnen dazu, die Frage nach dem agilen Mindset primär auf der individuellen Ebene festzumachen.

### Elemente eines agilen Mindsets auf der individuellen Ebene

Allgemein stellen sich Menschen mit einem agilen Mindset „Herausforderungen, handeln von Moment zu Moment, überprüfen kleinschrittig die Folgen ihrer Handlungen, lernen daraus und verändern ihr Verhalten entsprechend.“<sup>6</sup> Es geht demnach nicht nur um die Fähigkeit, sich unterschiedlichen Situationen flexibel anzupassen, sondern besonders um die Fähigkeit, zu reflektieren, an sich selbst und am Team zu arbeiten, (Lernen) lernen zu wollen und Schritt für Schritt besser zu werden.

Das agile Mindset soll vor allem über Eigenverantwortung die in jeder/m MitarbeiterIn schlummernden Ideen und Energien freisetzen. Aus Mitarbeitersicht bedeutet dies frei nach John F. Kennedy: Frage nicht, was dein Unternehmen für dich, sondern was du für dein Unternehmen tun kannst. Aus Unternehmenssicht bedeutet dies: Frage nicht, was Mitarbeitende für uns, sondern was wir für die Mitarbeitenden tun können, damit sie sich voll entfalten können. In Abbildung 1 haben wir versucht, zentrale, in der Literatur diskutierte Elemente eines agilen Mindsets sinnvoll zusammenzuführen.

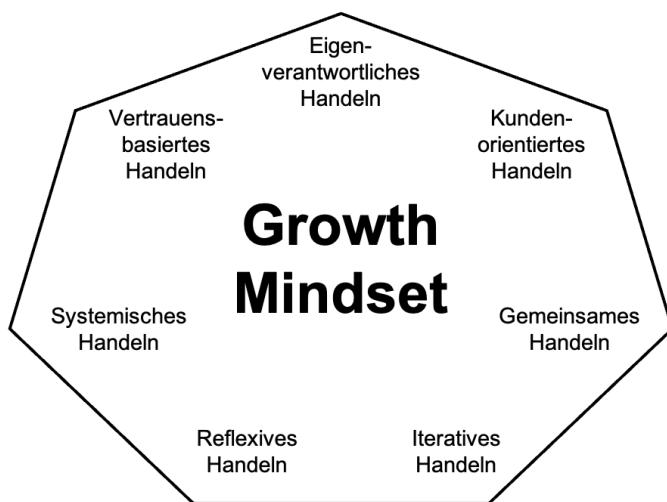


Abbildung 1: Elemente eines agilen Mindsets

Im Zentrum des agilen Mindsets steht das Growth Mindset (in Abgrenzung zum Fixed Mindset), das als Voraussetzung für entsprechendes Handeln gesehen wird. Das Growth Mindset umfasst eine Offenheit für Veränderungen und Neues, ein vielfältiges bzw. flexibles Verhaltensspektrum, eine generelle Lern-, Leistungs- und Entwicklungsbereitschaft, die die Basis für die Anpassung an gewandelte Umstände liefert. Dazu gehört auch der Glaube, dass der/die Einzelne und die Gruppe mit ihrem Denken und Handeln einen Unterschied machen.<sup>7</sup> Die managementorientierte Hirnforschung spricht vom Go- oder No-Typ. Der Go-Typ ist der aktive Gestalter mit einer annähernden Einstellung, der gezielt danach strebt, seine Grundbedürfnisse zu erreichen, der Herausforderungen gerne annimmt und Misserfolge rasch verarbeiten kann. Der No-Typ ist der Vermeider mit einer abwehrenden Haltung. Er ist eher passiv, zurückhaltend, in sich gekehrt und versucht, sich vor Gefahren zu schützen. Rückschläge machen ihn sehr betroffen, ja lähmen ihn.<sup>8</sup>

Ein agiles Mindset (als ein Set an Einstellungen und Kompetenzen) manifestiert sich in folgenden typischen Verhaltensweisen:

- Eigenverantwortliches Handeln: d.h. ergebnisorientiert agieren und die Initiative ergreifen, nicht nur reagieren; Gefühl der Selbstverpflichtung (ownership).<sup>9</sup>
- Kundenorientiertes Handeln: eine serviceorientierte Grundhaltung im Umgang mit Kunden (aber auch KollegInnen) einnehmen, der Maxime des Dienens folgen.
- Gemeinsames Handeln: Team- und Kooperationsfähigkeit<sup>10</sup>, deren Basis soziale Intelligenz ist (z.B. Empathie, Emotionswahrnehmung, Impulskontrolle); Menschen müssen mit Menschen aus unterschiedlichen fachlichen Disziplinen in wechselnden Verbindungen zusammenarbeiten und kommunizieren können.
- Iteratives Handeln: Verbesserungsorientierung, schrittweises Lernen, Improvisationsfähigkeit angesichts unvorhergesehener Geschehnisse und eine allgemeine Lösungsorientierung, d.h. die Fähigkeit, sich nicht in Problemen und Details zu verlieren, sondern nach Formen ihrer Bewältigung zu suchen; dazu gehört auch eine gute Portion Humor und Gelassenheit sowie Stressresistenz in Situationen mit ungewissem Ausgang: »Relax! Nothing is under control.«
- Reflexives Handeln: hierzu zählen Reflexionsfähigkeit, Kreativität und Wissbegier, aber auch Mindfulness – der nüchterne und genaue Blick auf die Gegenwart.
- Systemisches Handeln: das Zusammenhänge zwischen Stakeholdern erkennen lässt, allgemein Beziehungen und deren Wechselwirkungen erfasst und ganzheitlich-integrativ auf das Geschehen blickt.
- Vertrauensbasiertes Handeln<sup>11</sup>: psychologische Sicherheit im Sinne einer offenen, angstfreien und konstruktiven Feedbackkultur, Wertschätzung, Transparenz. Vertrauen nimmt sowohl für Teams als auch für die rahmenggebende Organisation eine Schlüsselstellung ein, weshalb hierauf an späterer Stelle nochmals gesondert eingegangen wird.

### Kritische Gedankenanstöße

Ein agiles Mindset bildet die Voraussetzung für agiles Handeln. Damit verweist die Idee des agilen Mindsets nicht nur auf die notwendigen Einstellungen im Sinne von Werten und Prinzipien, sondern auch auf die zugrunde liegenden Kompetenzen, die eine agile Arbeitsweise braucht. Kompetenzen sind Fähigkeiten, „in offenen, unüberschaubaren, komplexen, dynamischen und zuweilen chaotischen Situationen kreativ und selbstorganisiert zu handeln (Selbstorganisationsdispositionen).“<sup>12</sup> Wenn man Aufstellungen wie obige betrachtet, so sind es vor allem soziale und personale Kompetenzen, die hier gefordert sind. Analysen von Stellenanzeigen zeigen allerdings, dass agile Organisationen neben personalen und zwischenmenschlichen durchaus auch fachliche Kompetenzen nachfragen.<sup>13</sup> Fachlich-methodische Kompetenzen, allgemeine kognitive Intelligenz sowie berufsspezifische Erfahrungen sind weiterhin tragende Säulen der Kundenzufriedenheit und des Unternehmenserfolgs. Weiche, psychologische Aspekte bilden den notwendigen komplementären Teil der menschlichen Gesamtkompetenz ab. Für die Frage nach „hart oder weich“ gilt unserer Auffassung nach daher sowohl-als-auch statt entweder-oder – je nach Position und Aufgabengebiet unterschiedlich gewichtet. Die Bedeutung personaler und sozialer Kompetenzen erscheint zwar einleuchtend, weil diese voraussetzungsreich sind, teilweise schon in der Kindheit und Erziehung angelegt werden und als eher langfristig entwickel- und trainierbar gelten, doch sollte im Einzelfall ebenso gründlich auf die Komplexität der jeweiligen inhaltlichen Anforderungen und die damit korrespondierenden Fähigkeiten geschaut werden. Die richtige Einstellung allein reicht zur Erfüllung anspruchsvoller Themengebiete nicht aus. Leistungsbereitschaft macht erst mit disziplinierter Könnerschaft und daraus resultierendem Ideenreichtum Erfolge wahrscheinlicher.

Bedenken sollte man bei aller Euphorie auch, dass es wahrscheinlich nur wenige Menschen gibt, die dem oben skizzierten Idealprofil entsprechen. Die Vorstellung des Übermenschen geistert zwar seit Nietzsche in vielen Köpfen umher, die Realität zeichnet aber mit aller Regelmäßigkeit ein davon abweichendes Bild, wie nicht zuletzt zahlreiche Korruptionsskandale in Wirtschaft und Politik zeigen. Es offenbaren sich immer wieder

menschliche Abgründe wie Hab- und Machtgier, Abgehobenheit oder – höflich formuliert – emotionale Unzulänglichkeit im sozialen Miteinander.<sup>14</sup> Ein zentrales Problem vieler im agilen Mindset vereinten und auf den ersten Blick naheliegenden Konzepte ist ihr zu-

meist dichotomer bzw. dualistischer Charakter. Der Mensch ist aber nicht entweder so oder so, sondern stets eine Mischung aus beidem, „egoistisch und solidarisch, gierig und gütig in einem. Entsprechend lässt sich die abgeklärte, völlig eigenverantwortliche, engagierte und hochmotivierte, einzig den Interessen des Unternehmens dienende Persönlichkeit weder unter MitarbeiterInnen noch unter Führungskräften zur Norm erheben.“<sup>15</sup> Das menschliche Wesen ist vielschichtig und wechselhaft, ein „Bündelchen Widerspruch“ (Anne Frank). Je nach Situation zeigt der Mensch unterschiedliche Gesichter und entwickelt unterschiedliche Schwerpunkte in seinem Verhalten, mal ist er faul, mal fleißig, mal veränderungsresistent, mal veränderungsbereit, mal ernst, mal

*Menschen lassen sich  
nicht normieren.*

fröhlich. Solche Schwankungen ergeben sich nicht nur im Tagesverlauf und von Aufgabe zu Aufgabe, sondern auch in Abhängigkeit von der jeweiligen Funktion, Lebenssituation und Lebensphase (z.B. Alter, Familienstand). Genau das unterscheidet den Menschen von der Maschine. Er ist für Überraschungen gut.

Darüber hinaus sollte bedacht werden, dass die Forderung nach einem agilen Mindset nicht zu einer Spaltung der Mitarbeiterschaft führen darf: Hier die guten, eigenverantwortlich handelnden und lernwilligen agilen MitarbeiterInnen, dort die bösen, weniger engagierten und tragen Nine-to-Five-Typen. Auch diese leisten einen wertvollen Beitrag für die Organisation, den es zu würdigen gilt. In der rollenbezogenen Teamtheorie wird vom gelungenen Rollen-Mix, dem Mischwald, nicht aber der Monokultur gesprochen.<sup>16</sup> Der Erfinder ist genauso wichtig wie der Pedant, der Macher genauso wichtig wie der Bremser und Kritiker. Entscheidend ist, dass die unterschiedlichen Rollenträger vorhanden sind, aufeinandertreffen und miteinander im Gespräch bleiben, da im Grunde jeder jedem irgendetwas zu sagen hat. Es sind oft zufällige, kleine, zunächst unbedeutend erscheinende Anregungen aus unterschiedlichen Richtungen, die kreative Gedanken-gänge auslösen.

Außerdem verkennt die übertriebene Orientierung an einem agilen Mindset die Notwendigkeit von handlungsentlastenden bzw. Handlungssicherheit gebenden, aber auch Effizienzvorteile bietenden Routinen und Standards.<sup>17</sup> Nach der philosophischen Anthropologie ist der Mensch zwar aufgrund seiner Anpassungsfähigkeit das einzige Wesen, das in nahezu sämtlichen klimatischen Zonen überleben kann, doch funktioniert dies nur, wenn er hierzu eine zweite Natur – die Kultur –, d.h. ein arbeitsteiliges und berechenbares Institutionengefüge entwickelt (Institution meint hierbei weit mehr als „nur“ Regeln und (Prozess)Standards setzende Organisationen; dazu gehören auch das Recht, sittliche Vorstellungen über (un)angemessenes Verhalten u.v.m.). Nur auf diese Weise kann der Mensch Herr über die Reiz- und Informationsflut werden, der er ständig ausgesetzt ist und die ihn mit zahlreichen Handlungsoptionen konfrontiert.<sup>18</sup> Jüngste Untersuchungen über das Konzept der Holacracy bestätigen, dass selbst agil aufgestellte Organisationsstrukturen deutlich erkennbare bürokratische Elemente aufweisen.<sup>19</sup> Ohne ein Mindestmaß an verhaltenslenkenden bzw. -einschränkenden Regeln und Standards geht es offenbar auch hier nicht. Selbstorganisation heißt nicht Führungs- und Regellosigkeit. Agilität heißt nicht gänzlicher Verzicht auf Dokumentation, Programme und Pläne.

### **Die Rolle der Organisation: Ansatzpunkte zur Entwicklung eines agilen Mindsets**

Die Einführung agiler Strukturen scheitert in der Regel nicht an Tools, derer es genug gibt, sondern an der Entwicklung eines agilen Mindsets. Wie bei allen ganzheitlichen Managementkonzepten erweckt erst die Kultur ein Konzept, das auf dem Papier steht und von der Unternehmensleitung oder von BeraterInnen verkündet wird, zum Leben, bringt es zum Laufen. Diese Kultur muss allmählich wachsen, wobei dieses Wachstum umso besser gefördert wird, je mehr das Ganze auf freiwilliger Einsicht bei den Beteiligten beruht, nicht aber auf Repression von außen.

Insgesamt geht es um eine „angstfreie Organisation<sup>20</sup>“ mit einer wertschätzenden Kultur der Zusammenarbeit, in der Leistung belohnt, besonders aber Potenziale von MitarbeiterInnen erkannt, entfaltet und untereinander in eine kreative Richtung verknüpft werden. Sofern agile Ansätze dabei helfen, dieses angstfreie Klima der Zusammenarbeit und des wechselseitigen „Aufblühens“ (flourishing, Corey Keyes) zu fördern, also nicht einseitig ökonomisch, sondern auch humanistisch aufgefasst werden, sind sie zu begrüßen. Das Motto der norddeutschen Hotelkette Upstalsboom – „Wertschöpfung durch Wertschätzung“ – bringt dieses Grundverständnis sehr gut zum Ausdruck. Ähnlich plädiert auch die evidenzbasierte Innovationsforschung für die Realisierung beider Sphären, der ökonomischen und der sozialen und steht hiermit in der Tradition der Organisationsentwicklung.<sup>21</sup> Beides hat Hand in Hand zu gehen. Agile Techniken forcieren die Leistungs- und Reflexionsorientierung. Wertschätzung als Teil des Mindsets liefert hingegen das kulturelle Fundament, damit sich eine innovative Orientierung entfalten kann. Dabei spielt es dann weniger eine Rolle, ob ein „normiertes“ agiles Mindset bei allen Organisationsmitgliedern vorhanden ist, sondern ob die Zusammenarbeit auf freiwilligen, hochwertigen und vertrauensbasierten Beziehungen basiert, die die Zusammenstellung wechselnder Teamstrukturen ermöglicht (Teaming). Die Fähigkeit des „Learning by Teaming“ (auch über Organisationsgrenzen hinweg) wird am Ende darüber entscheiden, ob sich ein Unternehmen an wechselnde Markt- und Technologieerfordernisse anpassen kann und Marktchancen frühzeitig zu erkennen vermag.

### ! Ein agiles Mindset aufbauen

- Ob jemand über eine offene und lernbereite Einstellung verfügt, sollte bereits bei der Einstellung überprüft werden.
- Im Arbeitsalltag sind Möglichkeiten zur formellen und informellen Vernetzung von MitarbeiterInnen zu bieten (z.B. durch Teamarbeit, reale und virtuelle Architektur, die zufällige Begegnungen fördern).
- Die Reflexionsfähigkeit und Persönlichkeitsentwicklung von MitarbeiterInnen lässt sich durch diverse Techniken (z.B. Tagebuchmethode, Peer-Reviews, Corporate Volunteering) anregen, wobei hier unbedingt auf Freiwilligkeit zu setzen ist.
- Es braucht ein angstfreies Klima, damit vertrauensvolle wie kreative Zusammenarbeit in Teams und die Entfaltung individueller Potenziale (flourishing) ermöglicht werden.
- Das agile Mindset darf nicht als ein normiertes Konzept verstanden werden, dem exakt zu entsprechen ist, sondern eher als ein Ideal. „Ideale sind wie Sterne, man kann sie nicht erreichen, aber man kann sich an ihnen orientieren“ (sinngemäß nach Carl Schurz, Rede True Americanism, Boston 1859).

Abschließend soll noch ein kurzer Blick auf Instrumente und Gestaltungsmaßnahmen geworfen werden, die zur Entwicklung eines agilen Mindsets beitragen können. Auch wenn es banal klingt: Eine derartige Entwicklung braucht zunächst Zeit und Geduld. Unbedingt zu beachten ist überdies das Prinzip der Freiwilligkeit, denn einstellungsbezogene, persönlichkeitsformende Maßnahmen berühren die Identität von Beteiligten, an die starke Emotionen geknüpft sind. Es handelt sich um ein sehr heikles Trainingsfeld, in dem es sinnvoll ist, behutsam und rücksichtsvoll vorzugehen. Bei Upstalsboom nehmen MitarbeiterInnen zur Stärkung ihrer Persönlichkeit, zur Förderung von Selbsterkenntnis und zur Erschließung individueller Potenziale an Corporate Volunteering-Maßnahmen, an Klosterseminaren, Meditationen, Achtsamkeitstrainings oder „Corporate Happiness“-Workshops teil; in diesen werden wesentliche Erkenntnisse und Tools der Positive Leadership-Forschung praktisch vermittelt.<sup>22</sup> Die Gefühle der Belegschaft waren hier zunächst durchaus gemischt, da diese Maßnahmen ungewohnt, fordernd, teilweise auch als zu privat empfunden wurden, doch haben sich die Bedenken mit der Teilnahme und den eigenen Fortschritten bei den meisten verflüchtigt. Dennoch ist nicht jede/r bereit, einen solchen Schritt aus der eigenen Komfortzone zu machen. Auch dies gilt es zu respektieren.

Grob lassen sich drei Gestaltungsfelder abgrenzen, die in einem angstfreien Klima das Ausprobieren fördern und Fehler zulassen sollen sowie mit einer lern- und wachstumsorientierten Führung (z.B. Transformational, Servant Leadership, Humble Leadership)<sup>23</sup> besonders wirksam sind:

- Reflexionsförderliche Maßnahmen: Reflexions-Workshops; regelmäßige Vor- und Nachbesprechungen, die strukturiertes Feedbacklernen ermöglichen (z.B. After Action Review, Sprints, Retrospektiven); Tagebuchtechniken (z.B. Sammlung persönlich wertvoller Einsichten; Tages-, Wochen-, Monats-Highlights); retrospektive Reflexion persönlich einschneidender Lebensereignisse; Jour fixe; Work Hacks (einen Überblick gibt Christian Rüther auf seiner Website soziokratie.org); Action Learning; Einsatz von Kreativitätstechniken, Peer-Feedback und Hospitation.
- Kollaborative Maßnahmen: Wissensförderliche (reale und virtuelle) Architekturstaltung zur Mitarbeitervernetzung, die Zufallsbegegnungen und -entdeckungen (serendipity) fördert<sup>24</sup>; Wissens- und Projektkarten; wöchentliche Treffen, in denen einzelne Mitarbeiter persönliche Erlebnisse und Arbeitsergebnisse vorstellen; Communities of Practice; Team-Wikis und Datenbanken.
- Entscheidungsunterstützende Maßnahmen, die die demokratische Willensbildung unterstützen: Soziokratie (z.B. KonsenT-Techniken<sup>25</sup>, Talking Stick-Methode).

Gegenwärtig besteht weniger eine Unterversorgung, denn eine Überversorgung mit Tools, so dass sich bereits eine Müdigkeit und Übersättigung breit macht. Zu fragen ist daher im Einzelfall: Was brauchen wir wirklich? Was hilft uns am meisten? Welches Tool eignet sich zur Lösung unseres Problems am besten? Es besteht ein großer Bedarf, Werkzeuge passgenauer auf Mensch und Situation, auf den jeweiligen Kontext zuzuschneiden. Weniger (auch im technologischen Sinne) ist hier oft mehr.

### Fazit

Nicht ausgefeilte Verfahren und Techniken sind entscheidend, um die Entwicklung von Agilität zu fördern und lernende Organisationen gedeihen zu lassen. Entscheidend ist das „Ökosystem“, in dem diese Verfahren und Techniken eingebettet sind und in dem sie eingesetzt werden. Dieses hat einen Kontext zu bieten, in dem freimütiges miteinander Reden und Lernen (nicht bloß rädchenhaftes Funktionieren) ermöglicht werden und gewünscht sind. Thomas H. Davenport und Laurence Prusak haben dieses sämtliche Organisationen durchziehende Grundproblem im Bereich des Wissensmanagements auf eine bis heute unübertroffene Weise formuliert. Ihrer Ansicht nach ist die einfachste und beste Antwort auf die Frage, wie Organisationen Wissen effektiv transferieren und damit Lernen fördern können, folgende: „[H]ire smart people and let them talk to one another.“ Das eigentliche Problem stelle dann aber immer die praktische Umsetzung des zweiten Teils dieses Ratschlags dar. Zwar würden durchaus helle Köpfe eingestellt, doch fänden sich diese im Anschluss häufig isoliert oder derart mit Aufgaben und Bürokratie überschüttet, dass kaum mehr Austauschmöglichkeiten mit anderen bestehen oder individuelle Zeit zum Nachdenken bleibt.<sup>26</sup> Das Geheimnis erfolgreicher Organisationen liegt letztlich in ihren Beziehungen, in ihrer Fähigkeit, für diese einen geeigneten Rahmen zu liefern. Sofern agile Organisationen hierzu beitragen, nicht aber dazu eingesetzt werden, um nur noch mehr und noch schneller Leistung aus MitarbeiterInnen herauszupressen, wird sich das geeignete Mindset vermutlich von ganz alleine einstellen.

### Literatur

- 
- <sup>1</sup> Hasenzagl, R. & Link, K. (2017). Agil: Das neue Paradigma in der Unternehmensführung. Managementkonzepte für agile Organisationen. *Austrian Management Review* 7: 47-55.
- <sup>2</sup> Renzl, B., Mahringer, C.A., Rost, M. & Scheible, L. (2021). Organizational Agility: Current Challenges and Future Opportunities. *Journal of Competences, Strategy & Management* 11: 2 f.; Walter, A.-T. (2021). Organizational Agility: II-Defined and Somewhat Confusing? A Systematic Literature Review and Conceptualization. *Management Review Quarterly* 71 (2): 349 ff.
- <sup>3</sup> Hübler, M. (2018). New Work. Menschlich, demokratisch, agil. Regensburg: Metropolitan nennt folgende Voraussetzungen für die Entwicklung eines ganzheitlichen agilen Mindsets: Soziokratie/Demokratie, lern- und entwicklungsfreudige Fehler- und Feedbackkultur, kollegial-agile Führungskultur, Innovationen, zufriedene Kunden, zufriedene Mitarbeiter. Ältere Konzepte wie die „lernende Organisation“ legten bereits ähnliche Gestaltungsempfehlungen nahe.
- <sup>4</sup> Mordi, A. & Schoop, M. (2020). Making it tangible – Creating a definition of agile mindset. Research paper. 28<sup>th</sup> Conference on Information Systems (ECIS2020).
- <sup>5</sup> Die Werte, auf denen die Prinzipien aufbauen, sind (<https://agilemanifesto.org>): Individuen und Interaktionen mehr (d.h. sind bedeutsamer, wichtiger) als Prozesse und Werkzeuge. Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation. Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung. Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans.
- <sup>6</sup> Maehrlein, K. (2020). Wie Agilität gelingt. Offenbach: Gabal Verlag, 108. Nach Scheller, T. (2017). Auf dem Weg zur agilen Organisation. München: Vahlen, XIV vereint das agile Mindset folgende Auffassungen: Mitarbeiter sind vernünftige Erwachsene und sollten so behandelt werden. Sie brauchen Autonomie, Perfektionierung, Sinn und Zusammenarbeit, um motiviert zu sein. Vertrauen und Verantwortung bedingen einander – man muss das eine geben, um das andere zu erhalten. Die besten Lösungen entstehen durch selbstorganisierte, multifunktionale Teams. Handlungsausführer brauchen Entscheidungsfreiheit. Neue Lösungen

- erfordern neues Denken. Dieses sollte lösungsfokussiert, systemisch, sinnbezogen und am Kunden ausgerichtet sein.
- <sup>7</sup> Dweck, C.S. (2009). *Selbstbild*. München, Berlin: Piper. Das Konzept „Growth Mindset“ weist deutliche Parallelen zum Konzept „Metakompetenz“ auf, das die Entwicklungs- und Lernfähigkeit (adaptability) sowie die Möglichkeit der Selbstwahrnehmung der eigenen Fähigkeiten in Bezug auf die Umwelt (identity) erfasst: „to gather self-related feedback, to form accurate self-perceptions, and to change one's self-concept as appropriate“, Briscoe, J.P. & Hall, D.T. (1999). *Grooming and Picking Leaders Using Competency Frameworks: Do They Work? An Alternative Approach and New Guidelines for Practice*. *Organizational Dynamics* 28 (2): 48-49.
- <sup>8</sup> Peters, T. & Ghadiri, A. (2013). *Neuroleadership*. Wiesbaden: SpringerGabler, 145. In eine ähnliche Richtung weist die auf Julius Kuhl zurückgehende Unterscheidung zwischen Handlungs- und Lageorientierung, Gestalter- und Opferhaltung. Während handlungsorientierte Menschen Misserfolge schnell abhaken und sich auf neue Ziele fokussieren können, geraten lageorientierte Menschen in ein depressives Loch und können nicht aufhören, zu graben. Ihnen fällt die energetische Neuausrichtung für die Zukunft und das Loslassen von der Vergangenheit sehr viel schwerer, Martens, J.-U. & Kuhl, J. (2019). *Die Kunst der Selbstmotivierung*. 6. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer, 45 ff.
- <sup>9</sup> Kaschube, J. & Koch, S. (2005). Eigenverantwortung – Berufliche Leistung und Anforderung. *Gruppendynamik und Organisationsberatung* 36 (2): 137-139 und den aktuellen, populärwissenschaftlichen Bestseller Willink, J. & Babin, L. (2019). *Extreme Ownership. Mit Verantwortung führen*. München: Redline-Verlag.
- <sup>10</sup> Seelheim, T. & Witte, E.H. (2007). Teamfähigkeit und Performance. *Gruppendynamik und Organisationsberatung* 38 (1): 73-95 nennen fünf Komponenten von Teamfähigkeit: Kommunikations-, Interaktions- und Kontakt-, Kooperations-, Konflikt-, Integrations- und Konsensfähigkeit.
- <sup>11</sup> In seinem Longseller stellt Lencioni, P.M. (2014). *Die 5 Dysfunktionen eines Teams*. Weinheim: Wiley-VCH Vertrauen als die Basis von allem dar. Für Teams entwirft er eine Pyramide an Erfolgsfaktoren, denen er jeweils das dysfunktionale Gegenteil gegenüberstellt. Von unten nach oben aufgebaut stehen hier Vertrauen (vs. fehlende Offenheit), Konfliktbereitschaft (vs. künstliche Harmonie), Selbstverpflichtung (vs. Zweideutigkeit), gegenseitige Verantwortlichkeit (vs. niedrige Standards) und Zielorientierung (vs. Dominanz von Status und Ego).
- <sup>12</sup> Erpenbeck und Sauter (2015). *Wissen, Werte und Kompetenzen in der Mitarbeiterentwicklung*. Wiesbaden: Springer Gabler, 14, nach Erpenbeck, J. & Rosenstiel, L. von. (2007). *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. Stuttgart: Schaeffer Poeschel. Die Begriffe Mindset, Kompetenz und Persönlichkeit(seigenschaften) sollten künftig noch genauer geklärt bzw. voneinander abgegrenzt werden. Es wird hier wohl nie letztgültige Definitionen geben können, da die Konstrukte zu komplex, zum Teil ineinander übergehend, aber auch mit unterschiedlichen Alltagsverständnissen übertragen sind.
- <sup>13</sup> Rost, M., Peter, M., Mahringer, C.A. & Renzl, B. (2020). Rollen-Anforderungen für die Zusammenarbeit in Scrum Teams. Eine Analyse von Stellenanzeigen für Scrum Master und Product Owner. *Austrian Management Review* 10: 40 ff.
- <sup>14</sup> Spätestens seit der Finanzkrise hat sich auch die Managementlehre verstärkt mit den dunklen Seiten der Führung auseinandergesetzt. Stellvertretend sei hier die sog. dunkle Triade genannt: Machiavellismus, Narzissmus und Psychopathie (Paulhus, D.L. & Williams, K.M. (2002). *The Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy*. *Journal of Research in Personality* 36 (6): 556-563; Kuhn, T. & Weibler, J. 2020. *Bad Leadership: Von Narzisten & Egomänen, Vermessenen & Verführten*. München: Vahlen).
- <sup>15</sup> Busch, M.W. & Link, K. (2021). *Selbstorganisierte Unternehmen. Warum es nur so wenige gibt*. *Universitas* 76 (12): 85.
- <sup>16</sup> Belbin, R.M. (2001). *Team Roles at Work*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 88 f.; Busch, M.W. & Oelsnitz, D. von der (2018). *Teammanagement. Grundlagen erfolgreichen Zusammenarbeitens*. Stuttgart: Kohlhammer, 110-121.
- <sup>17</sup> Inzwischen hat sich um die Frage, ob nicht auch herkömmlich als träge eingestufte Routinen kreative Potenziale in sich bergen, ein eigenes Forschungsfeld entwickelt. Dabei wird speziell auf den performativen Charakter von Routinen, in Abgrenzung zum ostensiven Charakter, verwiesen; dieser verhält sich zu jenem wie Partitur (know that) zu Aufführungspraxis (know how) eines Musikstücks, Feldman, M.S. & Pentland, B.T. (2003). *Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change*. *Administrative Science*

- 
- Quarterly 48 (1): 102 f. Also auch hier wieder die Kernfrage: Wie wird das, was prinzipiell alle übernehmen können (z.B. ein Tool, einen standardisierten Prozess), im Alltag tatsächlich gelebt, umgesetzt bzw. gespielt und aufgeführt, um in der obigen Metapher zu bleiben?
- <sup>18</sup> Gehlen, A. (2016). Der Mensch. Frankfurt am Main: Vittorio Klostermann.
- <sup>19</sup> Sua-Ngam-lam, P. & Kühl, S. (2021). Das Wuchern der Formalstruktur. *Journal für Psychologie* 29 (1): 39-71; Farkhondeh, M. & Müller, B. (2021). Holacracy: A New Way of Organizing? *management revue* 32 (4): 302-317.
- <sup>20</sup> Edmondson, A.C. (2020). Die angstfreie Organisation. München: Vahlen.
- <sup>21</sup> „To maintain high standards of task performance, team members as well as team leaders and higher management have to find a balance in truly supporting each other in developing and implementing new ideas and at the same time monitoring and critically appraising each other“, Hüsleger, U.R., Anderson, N. & Salgado, J.F. (2009). Team-Level Predictors of Innovation at Work: A Comprehensive Meta-Analysis Spanning Three Decades of Research. *Journal of Applied Psychology* 94 (5): 1140.
- <sup>22</sup> Streit, P. & Wohlkönig, M. (2014). Die Macht der Positivität. Struktur und Wirkungsweise Positiv-Psychologischer Interventionen. *Psychologie in Österreich* 2/3: 131 ff. nennen zwölf Interventionen, die sich praktisch am effektivsten umsetzen lassen: Meditation, Three Blessings Exercise, Stärken finden und nutzen, Gratitude Letter, Vergeben, One Door Opens, Aktiv Konstruktives Reagieren, Nachruf, Genuss erleben, Acts of Kindness, Zielerreichungstechniken und Mind your Body.
- <sup>23</sup> Garvin, D.A., Edmondson, A.C. & Gino, F. (2008). Is Yours a Learning Organization? *Harvard Business Review* 86 (3): 109-116; Oelsnitz, D. von der. (2022). Demut. Leise Führung für eine laute Zeit. München: Vahlen, 120-132.
- <sup>24</sup> Busch, M.W. (2015). Management und Dynamik teambezogener Lernprozesse. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, 397-431.
- <sup>25</sup> Rüther, C. (2019). Gruppenentscheidungsverfahren für Teams. *OrganisationsEntwicklung* 38 (2): 92-99.
- <sup>26</sup> Davenport, T.H. & Prusak, L. (2000). Working Knowledge. Boston: Harvard Business School Press, 88.

### Information zu den AutorInnen

Priv.-Doz. Dr. Michael W. Busch ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Management und Leadership Development an der FH Wiener Neustadt. Er hat Verwaltungswissenschaft an der Universität Konstanz studiert, 2008 an der TU Ilmenau bei Univ.-Prof. Dr. Dietrich von der Oelsnitz promoviert und sich 2015 im Fach Betriebswirtschaftslehre an der TU Braunschweig habilitiert. Sein Hauptinteresse liegt in der Erforschung der Grundlagen erfolgreicher Teamarbeit.

Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Karin Link ist Leiterin des Instituts für Persönliche Kompetenzentwicklung an der FH Wiener Neustadt. Sie studierte Wirtschaftspädagogik an der Johannes Kepler Universität Linz und promovierte dort im Fach Betriebswirtschaftslehre. Vor dem Wechsel in den Hochschulbereich war sie jahrelang selbstständig in der Privatwirtschaft tätig. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Leadership, Kompetenzentwicklung sowie Führungs- und Organisationsforschung.

## Connecting Science, Technology & Business.

### Bereit für die Herausforderungen von morgen

Globale Veränderungen prägen den Alltag in Wirtschaft, Industrie und Gesellschaft. Nicht nur die Pandemie hat unsere Arbeit verändert, auch der technologische Wandel, die Digitalisierung und die Klimakrise erfordern es, dass Unternehmen und ihre Mitarbeiter\_innen sich laufend neuen Situationen anpassen. Dabei kommt gerade gut ausgebildeten Fach- und Führungskräften eine Schlüsselrolle zu, um Organisationen erfolgreich durch Veränderungsprozesse zu navigieren.

### Academy for Continuing Education (ACE) – Postgraduale Weiterbildung

Die ACE ist der zentrale Ansprechpartner der TU Wien für sämtliche postgradualen Studien. Unter dem Dach der Academy for Continuing Education werden sowohl Masterprogramme als auch Universitätslehrgänge sowie Kompakt-Programme in den Bereichen Management, Technologie, Nachhaltigkeit und Immobilien angeboten. Postgraduale Studien können einerseits fachübergreifend und ergänzend, andererseits vertiefend zum absolvierten Studium sein. Der industrielle Sektor Österreichs befindet sich in einem permanenten und globalen Innovationswettbewerb. Die TU Wien reagiert darauf, indem sie für Absolvent\_innen aller Studienrichtungen – insbesondere für Personen mit technischem bzw. naturwissenschaftlichem Hintergrund – Weiterbildung nach höchsten internationalen Standards anbietet.

Durch ihr einzigartiges Angebot ist die TU Wien Academy der ideale Partner für alle, die sich stetig weiterentwickeln und bleibende Werte für sich und ihr Unternehmen schaffen möchten.

#### 7 GRÜNDE FÜR EINE WEITERBILDUNG AN DER TU WIEN:

- » Aktuellstes Wissen an der Schnittstelle von Technologie, Management und Leadership
- » Langjährige Erfahrung in der postgradualen und berufsbegleitenden Weiterbildung
- » Renommierte Faculty & moderne Lernumgebung der TU Wien
- » Internationale Akkreditierungen & Qualitätsstandards
- » Enge Kooperationen mit Industrie und Wirtschaft
- » Weltweites Alumni-Netzwerk
- » Studium und Lehre in Wien – der lebenswertesten Stadt der Welt

#### KOOPERATIONSPARTNER

Baruch College NYC, Diplomatische Akademie  
Wien, Universität für Weiterbildung  
Krems, Energiepark Bruck/Leitha, Medizinische  
Universität Wien, Technische Universität  
Graz, WIFI der WKO.

# PROGRAMME

## MASTERPROGRAMME

- » MSc Engineering Management
- » MSc Environmental Technology & International Affairs
- » MSc Healthcare Facilities
- » MSc Immobilienmanagement & Bewertung
- » MEng Nachhaltiges Bauen
- » MSC Renewable Energy Systems
- » EMBA Automotive Industry
- » EMBA Digital Transformation & Change Management
- » EMBA General Management
- » EMBA Innovation, Digitalization & Entrepreneurship
- » EMBA Mobility Transformation
- » EMBA Modern Workplace & Facility Management
- » EMBA Operations & Supply Chain Management
- » EMBA Strategic Management & Technology

## UNIVERSITÄTSLEHRGÄNGE

- » ULG Immobilienwirtschaft & Liegenschaftsmanagement
- » ULG Industrial Engineering
- » ULG Nachhaltiges Bauen

## KOMPAKT-PROGRAMME

- » Healthcare Facility Consulting
- » High Impact Leadership Development Program
- » Project Management
- » New Work: Neue Arbeitswelten in der Praxis
- » Business Law: Legal Aspects of Innovative and Digital Business Cases
- » uvm.

## CORPORATE IMPACT SOLUTIONS

- » Maßgeschneiderte Führungskräfteentwicklung für Unternehmen.
- » angepasst an die individuellen Bedürfnisse und Ziele
- » kollektiver Wissens- und Kompetenzaufbau sowie Festigung der internen Netzwerke
- » Co-Creation der Inhalte mit dem Auftraggeber
- » unterschiedliche Formate (vom Kompakt- bis zum MBA-Programm)
- » voll zeitliche und örtliche Flexibilität



## Mehr Info und Kontakt

Weitere Informationen zum Weiterbildungsangebot der TU Wien unter:

[tuwien.at/ace](http://tuwien.at/ace)

