



Svenja Hofert

Das agile Mindset

Mitarbeiter entwickeln,
Zukunft der Arbeit gestalten

EBOOK INSIDE



Springer Gabler

Das agile Mindset

Svenja Hofert

Das agile Mindset

Mitarbeiter entwickeln,
Zukunft der Arbeit gestalten

 Springer Gabler

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 Verantwortungübernahme 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 festgefahrener 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

Warum die Digitalisierung eine Transformation des Denkens fordert

1

Vor nicht allzu langer Zeit mussten Mitarbeiter nicht immer und in jedem Job mitdenken. Man übernahm Aufgaben und erledigte sie. Chefs delegierten und Menschen arbeiteten vor allem, um Geld zu verdienen. Das gibt es immer noch, doch parallel dazu entsteht eine neue Welt, die die alte beeinflusst und auf eine gewisse Art und Weise „beschämt“, weil sie die bessere zu sein scheint. In dieser Welt denken Angestellte mit, agieren auf Augenhöhe mit Führungskräften, arbeiten in Teams – nicht mehr nur für Geld, sondern auch für ein sinnvolles Berufsleben. Sie übernehmen Verantwortung, lösen ihre Konflikte selbst und entwickeln sich immer weiter. Mit diesen Veränderungen muss sich auch die Denk- und Handlungslogik, das Mindset also, wandeln. Schließlich denkt ein Mensch, der Verantwortung übernimmt, eigene Vorstellungen hat und für Sinn arbeitet, ganz anders als jemand, der Aufgaben erledigt und seine Pflicht erfüllt. Nicht wenige überfordert dieser Transformationsprozess. Dieses Kapitel thematisiert die Veränderungen in der Arbeitswelt. Was bedeuten sie für einen notwendigen Wandel des Denkens?

„Du sollst das Denken den Pferden überlassen, denn die haben die größeren Köpfe.“ An diesen Spruch unbekanntes Ursprungs erinnere ich mich noch gut aus meiner Kindheit. Er soll zum Ausdruck bringen, dass man seine Aufgaben einfach erledigt und sie nicht weiter hinterfragt. Es ist noch gar nicht so lange her, dass das die Haltung des Durchschnittsarbeitnehmers und auch mancher Führungskraft auf mittlerer Ebene war. Was soll ich mich bemühen, wenn es eh nichts bringt? Wenn meine Innovationsfreude, meine geistige Beweglichkeit, meine kreative Unangepasstheit, die kindliche Spielfreude von den Bildungsinstitutionen und der Arbeitswelt einfach nur bestraft und sicher nicht gefördert werden?

Und nun soll sich das alles ändern, aber da stehen wir noch ganz am Anfang. Fast überall ist die Rede vom Kulturwandel. Das ist mehr oder weniger ernst gemeint. Unsere Erfahrung aus der Beratung ist, dass oft zunächst versucht wird, ein wenig „Werte-Washing“ zu betreiben, bevor es zu grundsätzlicheren Überlegungen kommt. Man „führt“ agile Werte ein oder probiert ein wenig Scrum oder Kanban. Nicht selten, um zu merken, dass das alles noch nicht so richtig andocken kann. Was macht man etwa mit Abteilungsleitern, die jetzt nach Scrum arbeiten sollen? Sie als Scrum Master ausbilden? Einige machen das. Und lassen den neuen Scrum Master auch gleich Product Owner sein. Damit beginnt die Agilität mit der Quadratur des Kreises. Die Produktlinie vorgeben und dem Team coachend Hindernisse aus dem Weg räumen? Mit disziplinarischer Befugnis? (Un-)möglich?

In Konzernen denkt man, neues Denken ließe sich über die Führungskräfte ausgießen, nur weil der Vorstand „Wir wollen agiler werden“ ausgerufen hat. Auch diese Variante produziert massenhaft Überforderung.

Überall versucht man Veränderungen mit dem vorhandenen Personal, der bestehenden Struktur und vor allem auch mit dem vorhandenen Denken zu erreichen. Darauf liegt der Fokus dieses Buches: dem Denken. Das Denken ist der Quell des Handelns und Nicht-Handelns, der Quell der Handlungsproduktion ohne Anleitung und Vormachen – deshalb gehören Denken und Handeln für mich zusammen wie Hand und Fuß. Aber man kann auch handeln ohne zu denken. Und denken ohne zu handeln.

Dass beim Wandel hin zu mehr Agilität in Management und Teamarbeit teilweise naiv vorgegangen wird, ist nicht ungewöhnlich für die Frühphase des Neuen. Die Erfahrung zeigt, dass bei allen Themen, bei denen es um die Einführung von etwas geht, der erste Angang oft unprofessionell ist – ob es um soziale Verantwortlichkeit oder Social-Media-Strategien geht. Im agilen Kontext sieht das oft so aus, dass Trainer etwas „beibringen“, anstatt es nahezubringen. Und zwar mit einer Denklogik, die viel zu weit entfernt ist von dem, was vor Ort relevant ist. Man holt sich nämlich gern Menschen aus dem Umfeld der agilen Softwareentwicklung heran und will von denen lernen – ohne zu sehen, dass es erhebliche Unterschiede zwischen einer Buchhaltung, einer Fahrradproduktion und einer Softwareentwicklung gibt.

Dabei wird auch selten oben angesetzt, sondern die Initiativen kommen aus Personalabteilungen. Übersehen dabei wird, dass agile Methoden nicht einfach so ausgerollt werden können, wenn das damit geforderte Denken nicht da ist. Wir haben in den vergangenen Jahren nicht wenige Firmen erlebt, die aufgrund von Überforderung der Mitarbeiter entschieden zurückgerudert sind. Durch agile Methoden werden mitunter vorhandene Paradoxien verschärft oder neue eingebracht. Das ist

unumgänglich, verlangt aber Metakommunikation. Das heißt, Paradoxien sollten kommuniziert werden, auf der Ebene des gesamten Unternehmens und der Teams. Jedenfalls entspräche das einem organisationalen Mindset, das Entwicklung ins Zentrum stellt.

Im besten Fall wird nach dem ersten Versuch ganz neu gedacht. Im besten Fall haben die Verantwortlichen und alle Beteiligten dann begriffen, dass Agilität sich nicht einführen lässt, sondern work in progress und beständiges Thema ist. Im besten Fall haben sie dann verstanden, dass Menschen nicht nur lernen müssen, wie sie sich nach Regeln wie Scrum verhalten, sondern Verhalten selbst „produzieren“ müssen, um wirklich innovativ zu sein. Ich möchte hier ein Bild des Nobelpreisträgers Daniel Kahneman [1] nutzen. Sein System 1 und sein System 2 sind zum Verständnis dieser Situation sehr hilfreich.

Das System 1 ist demnach das schnelle Denken. Dazu gehören Bauchgefühl und eine bestimmte Form (trägerischer) Intuition, durch soziale Prägungen entstandene Glaubenssätze und andere irrationale Überzeugungen sowie andere Abkürzungen des Denkens, die Gehirnkapazität sparen. Auch die Selbstbestätigungstendenz, ein verbreitetes „Bias“, fällt hier hinein. Diese führt dazu, dass automatisierte Skripte in uns nach einem „Return“ für unsere Annahmen suchen. Wer Agilität mit System 1 einführt, der drückt Return ohne neue Eingabe. System 2 ist nach Kahneman das langsame Denken. Das ist gesunde (durch Erfahrung entstandene) Intuition, das tiefe Durchdenken auf der Suche nach einer echten Lösung, die die eigene Annahme widerlegt. Ein für agile Unternehmen passendes Mindset sucht nach dem langsamen Denken, wohl wissend, dass es gut trainiert, in Fleisch und Blut übergegangen sein muss, damit es an System 1 übergeben kann.

1.1 Mindset von Personen und Organisationen

In Mindset stecken zwei englische Begriffe: *mind* und *set*. Also zu Deutsch: Verstand und Zusammenstellung oder auch Aufstellung und Einstellung des Verstandes. Ich nähere mich dem Begriff aus psychologischer und philosophischer Perspektive und präge anschließend meine eigene Idee vom Mindset und den Mindsets. Mindset beschreibt die Art und Weise, wie Menschen denken und handeln. Ich möchte den Begriff aber erweitern: Es ist nicht nur individuelles Denken, sondern auch die Denk- und Handlungslogik von Unternehmen, mit der sie das Denken ihrer Mitarbeiter und deren Interaktionen prägen.

Es gibt kein richtiges oder falsches Mindset, nur ein zum Kontext und zur Situation passendes oder weniger passendes. Wichtigste Voraussetzung für ein agiles Mindset ist auf persönlicher Ebene Haltung, auf der organisationalen Ebene eine Vision. Beides gibt dem Denken etwas wie Rückgrat – es richtet auf. Das Mindset von Unternehmen wie Menschen muss auf Grundannahmen beruhen, also auf einem Verständnis des „Guten“. Im agilen Kontext sind diese Grundannahmen den Anforderungen der Digitalisierung geschuldet. In diesem Kapitel möchte ich mich dem Begriff Mindset nähern, Sie mit dem Ergebnis vertraut machen, den Bogen zur Haltung schlagen und eine Definition des agilen Mindsets formulieren.

Haben Sie das richtige Mindset? Ist Ihre Organisation passend zu Ihrem Mindset? Für die konkretisierende Antwort bitte ich Sie um etwas Geduld. Der Begriff „Mindset“ ist nicht ganz einfach erklärt. Es ist schließlich ein abstrakter Begriff, anders als das sehr konkrete „Gehirn“ oder „Rückgrat“. Irgendwie hat er aber mit beidem zu tun. Und deshalb kann durch die konkreten Begriffe auch der abstrakte fassbarer werden.

Mindset wird gern in Zusammenhang mit einer erwünschten oder unerwünschten Denkweise verwendet. Dann sagt man etwa „Herr Müller hat das richtige Mindset“ oder „Herr Meyer hat nicht das richtige Mindset“. Das bedeutet dann, dass Herr Müllers Art und Weise zu denken für eine bestimmte Herausforderung passt oder auch nicht passt, wenn er das richtige Mindset (angeblich) nicht hat. Beispielsweise für die Herausforderung „agiles Arbeiten“. Aber was ist eigentlich genau mit diesem Begriff gemeint? Wie alle abstrakten Begriffe muss man Mindset definieren, und jede Definition muss Spielraum lassen.

Das Lexikon übersetzt Mindset einfach mit Denkart oder Mentalität – das verkürzt die zuvor genannte englische Übersetzung. Mein Blick fällt in Wikipedia, woraus ich hier zitiere:

In decision theory and general systems theory, a mindset is a set of assumptions, methods, or notations held by one or more people or groups of people that is so established that it creates a powerful incentive within these people or groups to continue to adopt or accept prior behaviors, choices, or tools [2].

Also demnach ein Sortiment von Annahmen, Vorgehensweisen und Zeichen, die eine Person oder eine Gruppe von Personen hat. Im weiteren Verlauf bezieht sich der Eintrag auf die Entscheidungs- und Systemtheorie. Das bedeutet, dass Mindset begründet, welche Entscheidungsprämissen ein Mensch oder eine Gruppe hat. Diese

sind durch die Regeln bestimmt, die innerhalb eines Systems gelten. Bei der Entscheidungstheorie wird der Autor sicher die deskriptive Entscheidungstheorie im Blick gehabt haben. Ihr Anliegen ist es, empirisch zu untersuchen, wie Entscheidungen wirklich getroffen werden. Auf welcher Grundlage ein Mensch Entscheidungen trifft, das sagt natürlich sehr viel über sein Mindset aus.

Mir ist das aber immer noch zu wenig, vor allem auch zu wenig fassbar. Deshalb ein kurzer Ausflug in die Philosophie, die einem wie keine andere Disziplin helfen kann, Begriffe logisch zu schärfen.

Zunächst einmal könnte man abstrakte und konkrete Begriffe trennen. Konkret ist alles, was greifbar und ansehbar ist und von allen Betrachtern dabei mehr oder weniger ähnlich interpretiert werden kann. Der Begriff Brot ist in diesem Sinn konkret, Mindset abstrakt. Es ließen sich auch absolute und relative Begriffe unterscheiden. Absolut ist eine Richtungsbestimmung wie Norden, Süden, Westen, Osten. Relativ sind links und rechts. Mindset ist relativ. Diese Unterscheidung hilft uns aber nicht, das zu fokussieren, was wir meinen.

Platon bringt die „Idee“ ins Spiel. Die Idee von etwas ist das, was es zu ergründen gilt. Jeder Mensch hat eine eigene Idee von etwas Seiendem. Dabei ist es gleich, um was es sich handelt, ob um einen konkreten oder abstrakten Begriff, absolut oder relativ. Es geht darum herauszufinden, worin sich die Idee unterscheidet, was sie ausmacht, was ihre Natur ist. Also, was ist die Idee von Mindset?

Hiermit kommen wir dem Mindset doch schon näher. Ich definiere es vor dem Hintergrund meines Wissens mit meiner mir eigenen Denkart. Das Mindset in diesem Buch ist also meine Idee von etwas, das ich auf den Ideen anderer gründe, aber auch von ihnen abgrenze.

Immanuel Kant versuchte zwischen Vorstellungen und Begriffen zu unterscheiden. Es gibt Erfahrungs-, Verstandes- und Vernunftbegriffe. Für ihn entsprangen Vorstellungen allein der Sinnlichkeit und Begriffe allein dem Verstand. Für John Locke sind Wörter sinnliche Zeichen der Vorstellungen eines Menschen, Begriffe sind Ideen des Geistes oder auch Verstandes (mind).

Damit kommen wir der Sache langsam näher. Ich muss der Idee von unserem Mindset auf den Grund gehen, die Vorstellung davon fassbar machen. Sodass auch Sie eine Vorstellung haben – und Sie und ich wissen, dass wir nie vom Gleichen, aber von Verwandtem sprechen. Damit wir ein ähnliches Verständnis erlangen.

- ▶ Mindset hat durch die zwei Begriffsbestandteile „mind“ und „set“ etwas mit „Verstand“ und mit „Einstellung“ zu tun. Es ist also so etwas wie die Einstellung des Verstandes. Worin zeigt sich eine Einstellung?

Im Fühlen, Denken und Handeln – und im Entscheiden, etwas aufzunehmen oder nicht aufzunehmen, zu tun, nicht zu tun, zu sagen, nicht zu sagen. Neurobiologisch ist kein Gedanke ohne Emotion denkbar, deshalb fasse ich im Folgenden Fühlen und Denken zusammen. Die Einstellung des Denkens ist so etwas wie die Logik des Verstandes, versteht man Logik als etwas, auf deren Basis Entscheidungen getroffen werden.

Wir können also davon ableiten, dass Logik, die Handlungen auslöst, wesentlicher Bestandteil des Mindsets ist. Dass also Denken und Handeln miteinander verknüpft sind, selbst wenn sie nicht synchron sind, also wenn ein Mensch nur einen Teil dessen tut, was er denkt, oder auch gar nicht handelt. Auch dieses Nicht-Handeln entspringt ja der inneren Logik.

Wie Denken Handeln bestimmt

Ein Beispiel: Herr Müller hat einen Konflikt mit seinem Chef. Seine Logik sagt ihm, dass es ihm nicht zusteht „aufzumucken“, deshalb unterdrückt er Wut und Ärger und schluckt runter. Was er denkt und fühlt, bestimmt sein Handeln oder Nicht-Handeln.

Die Systemtheorie beinhaltet unter anderem den Gedanken, dass ein System alles für seinen Selbsterhalt tut und das Umfeld deshalb Denken und Handeln bestimmt. Für uns ist hier aus diesem Grund auch folgender Gedanke relevant: Das Mindset wird geprägt durch sein Umfeld. Es ist nicht losgelöst zu sehen. Deshalb sagen wir, dass Herr Meyer mit seinem Mindset passt – und Herr Müller nicht. In einem anderen Umfeld könnte es nämlich genau umgekehrt sein.

Herr Müller könnte nach einem Unternehmenswechsel seine Logik modifizieren und doch aufbegehren. Vielleicht reicht es dazu aus, wenn er das Gefühl entwickelt, dass Aufbegehren gewünscht ist und positiv bewertet wird. Das Mindset eines Menschen ist also nichts Festes und Statisches. Das Umfeld, die Kultur eines Unternehmens, beeinflusst sein Mindset ganz erheblich.

Deshalb hat auch ein Unternehmen selbst ein Mindset im Sinne von „Einstellung des Denkens und Fühlens“ als Voraussetzung für Handeln oder Nicht-Handeln. Darin spiegelt sich die Unternehmenskultur und die Art und Weise der kollektiven Denk- und Handlungslogik.

Falsches Mindset für den Kontext

In einem konservativen Unternehmen der Logistikbranche, nennen wir es Logos, werden Führungskräfte befördert, die Dominanzverhalten zeigen. Je besser sich jemand durchsetzen kann, desto wahrscheinlicher sein Weiterkommen.

Dabei herrscht eine Kultur des Nicht-Einbindens von Mitarbeitern, was als Strategie interpretiert wird. Zusammenarbeit wird nicht gefördert, vielmehr herrscht Einzelkult. Michaela fällt in diesem Umfeld mit einem einbindenden Stil auf. Sie möchte sich abstimmen und andere mitnehmen. In diesem Unternehmen hat Michaela keine Chance weiterzukommen, man attestiert ihr das falsche Mindset. Als sie in einen anderen Kontext wechselt, merkt sie jedoch, dass sie genau mit dieser Art und Weise gut ankommt. Sie hat nun das passende „Mindset“.

Das Unternehmens-Mindset prägt wie die Familie. Ich bin davon überzeugt und habe es immer wieder selbst erlebt: Je länger jemand in einem bestimmten Umfeld ist und dessen „Unternehmens-Mindset“ ausgesetzt wird, desto mehr färbt es ab. Dabei besteht eine Person-Umwelt-Interaktion. Sehr wahrscheinlich, dass vom Mindset her passende Personen eher bleiben, während andere sich wegbewerben – die, die sich hier nicht sozialisieren können.

Wie denken Sie? Was leiten Sie aus der Art, wie Sie denken, wie Sie handeln, ab? Ich meine mit „Handlung ableiten“: Zu welchen Aktionen und Nicht-Handlungen führt Sie dieses Denken? Was tun Sie, basierend auf Ihrem Denken? Stellen Sie sich vor, Sie sind Geschäftsführer in einem neuen Unternehmen. Was denken Sie über diese Aufgabe und was leiten Sie davon ab?

Möchten Sie alles richtig machen? Wollen Sie erfolgreich sein? Möchten Sie in erster Linie einen Mehrwert für das Unternehmen bieten, etwas umkrempeln? Wenn Letzteres zutrifft, so werden Sie sich vermutlich anders verhalten, als wenn Ersteres stimmt. Wer alles richtig machen will, wird wahrscheinlich erst einmal seinen fachlichen Input geben wollen. Wer erfolgreich sein will, wird voraussichtlich erst einmal Ziele suchen. Wer einen Mehrwert bieten will, wird vor allem eins tun: viel fragen. Sie sehen: Denken und Handeln gehören zusammen. Die Art des Denkens und Handelns bildet Cluster wahrscheinlichen Verhaltens. Wer erst einmal viel fragt und erforscht, wird auch eher Beziehungen aufbauen können und Unsicherheit bei Ambiguität aushalten. Er wird eher zuhören und offener mit Kritik umgehen. Die Art des Denkens und Handelns ist also nicht nur individuell, sondern lässt sich auch typologisieren.

Jetzt die nächste Frage: Ist die Art, wie Sie denken und daraus Handlung ableiten, passend für Ihre Aufgabe, im agilen Kontext, im Kulturwandel oder wo auch immer? Gilt das auch für Ihre Mitarbeiter? Jetzt sagen Sie bitte nicht „Aber natürlich“. Die meisten von uns werden die Tendenz verspüren, sich selbst für passend oder nicht passend (wenn sie unsicher sind) zu halten. Die meisten von uns zweifeln oder zweifeln nicht. Aber die wenigsten fragen sich, welche Art und Weise es eigentlich braucht. Die wenigsten sind sich bewusst, wie unterschiedlich diese Arten und Weisen sein können. Und dass man sie verändern kann. Dafür braucht es eine grundsätzliche Voraussetzung: die Bereitschaft zur Selbstreflexion.

Öfter habe ich mit Klienten zu tun – häufig Führungskräften –, die sich nicht sicher sind, ob sie für eine Aufgabe gewappnet sind. Nicht selten sind gerade diese besonders reflektiert und von daher gut entwickelbar. Offen geäußert und gesunder Selbstzweifel kennzeichnet Menschen, die sich entwickeln. Das ist etwas ganz anderes als verdeckter und versteckter Selbstzweifel. Dieser macht entweder handlungsunfähig und starr. Oder er führt zu Handlungen, die gelernt sind, aber nicht hinterfragt werden. Man will ja nicht als Zweifler entlarvt werden.

- ▶ Fügen wir alle Betrachtungsweisen zusammen, so ist das Mindset die veränderliche Denklage eines Menschen, die sein Handeln oder Nicht-Handeln auslöst und durch sein Umfeld mitbestimmt wird. Es ist die Einstellung des Verstandes, die dazu führt, dass etwas in einer bestimmten Weise (nicht) aufgenommen, gesehen, gehört, verstanden, gefühlt, analysiert, interpretiert, kommuniziert – und daraus (Nicht-)Handlung abgeleitet wird.

1.2 Mindset und der Wandel erster und zweiter Ordnung

Alle Unternehmen stehen aktuell vor einem Wandel, der viele Fragen aufwirft. Alle wissen, dass die Digitalisierung einen Einfluss auf die Unternehmensführung hat. Wenn es zwei Pole gibt, der eine heißt „Bewahren“ und der andere „Verändern“, so müssen immer mehr Firmen an den Pol der Veränderung rücken. Das nicht zum Spaß: Die Märkte verlangen es so. Traditionelle Unternehmen sind von Internetfirmen und Start-ups bedroht. Unter den weltweit wertvollsten zehn Firmen sind 80 % erst in den letzten 20 Jahren gegründet worden. Das Rad dreht sich immer schneller, und wer nicht mithält und Veränderungen verschläft, verschwindet. Der Wandel erster oder zweiter Ordnung bedroht alle. Erste Ordnung bedeutet dabei, dass ein Produkt droht, ganz vom Markt zu verschwinden, zweite Ordnung heißt, dass sich Produkte digitalisieren lassen und deshalb verändert werden sollten. Nicht immer können Unternehmen klar sagen, ob sie von einem Wandel erster oder zweiter Ordnung betroffen sind. Oder hätten Sie gedacht, dass eine Grillbürste völlig überflüssig werden könnte, weil die Reinigung des Grills automatisch erfolgt? Hätten sich die Bäcker vor 15 Jahren träumen lassen, dass sie nicht mehr selbst backen? Oder hätten die Kfz-Mechaniker vor 20 Jahren geglaubt, dass sie sich als Softwarespezialisten wiederfinden?

Nein, es ist nicht ganz einfach, sich dem Wandel erster oder zweiter Ordnung zuzuordnen – und selbst wer es versucht, wird dabei nicht auf der sicheren Seite

sein. Deshalb müssen alle Unternehmen auf der Hut sein, beweglich, agil. In diesem Abschnitt möchte ich Ihnen eine Reflexionshilfe mit auf den Weg geben, mit der Sie leichter einschätzen können, wo Sie in der Veränderung stehen. Die Fragen sind auch gute Reflexionsfragen fürs Mindset. Das bedeutet, wenn Sie sie wirklich ernst nehmen und durchdenken, könnten Sie auf neue Ideen kommen ... Die Reflexionstiefe steigt, wenn Sie zusammen mit unterschiedlichen Menschen offen nachdenken! Vielleicht mit dem ganzen Unternehmen? Und mit externen Gästen dazu?

Mit unserem „Agilen Zukunftstest“ nehmen Sie den Wandel erster und zweiter Ordnung in Augenschein:

1. Lässt sich Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung digitalisieren? Vergeben Sie Punkte von 0 bis 10. Geben Sie sich 0 Punkte, so heißt das gar nicht – und 10 heißt vollständig.
 - (1) Wenn Sie diese Frage mit „Nein“ beantwortet haben, finden Sie jetzt fünf Argumente, dass Sie falschliegen. Wenn Ihnen nichts einfällt, fragen Sie fünf Brancheninsider und fünf Branchenfremde, wie sie das sehen. Sollen Sie das zum Nachdenken gebracht haben und Sie revidieren Ihre Einschätzung, verändern Sie Ihre Punktzahl entsprechend.
2. Kann es sein, dass Menschen Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung in den nächsten zehn Jahren nicht mehr brauchen? Geben Sie sich 10 Punkte, wenn Sie aus vollem Herzen „Ja“ sagen, sagen Sie „Nein“, so geben Sie sich 0 Punkte. Variieren Sie die Punktzahl, je nachdem, wie sehr oder wie wenig Sie zustimmen.
 - (2) Wenn Sie diese Frage mit „Nein“ beantwortet haben, suchen Sie jetzt bitte aktiv nach mindestens drei Gegenbeweisen, dass Sie falschliegen. Wenn Sie diese nicht sofort benennen können, befragen Sie fünf Branchenkenner und fünf Branchenfremde. Sollte Sie das zum Nachdenken gebracht haben und Sie revidieren Ihre Einschätzung, verändern Sie Ihre Punktzahl entsprechend nach oben.
 - (3) Wenn Sie diese Frage mit „Ja“ beantwortet haben: Mit welchem Zeithorizont rechnen Sie? Wann brauchen Kunden Ihr Produkt nicht mehr? Geben Sie sich 2 Punkte für mehr als 20 Jahre, 3 Punkte für mehr als zehn Jahre, 4 Punkte für mehr als fünf Jahre und 5 Punkte für weniger als fünf Jahre.
 - (4) Könnte es sich auch um einen kürzeren Zeithorizont handeln? Worauf stützen Sie gerade Ihre Zeiteinschätzung? Sind Sie wirklich informiert? Wissen Sie, was technisch möglich ist und sein wird? Wenn Sie das nicht wissen, informieren Sie sich. Korrigieren Sie Ihre Punktzahl eventuell.

3. Wie wahrscheinlich ist, dass eine Erfindung Ihr Produkt in den nächsten zehn Jahren überflüssig macht? Geben Sie sich 5 Punkte für sehr wahrscheinlich, 4 Punkte für wahrscheinlich, 3 Punkte für geht so, 2 Punkte für unwahrscheinlich und einen für sehr unwahrscheinlich.
- (1) Wenn Sie sich weniger als 3 Punkte gegeben haben, erinnere ich hier an Kaiser Wilhelm, der überzeugt war, dass das Auto niemals dem Pferd den Rang ablaufen könnte. Auch glaubten viele nicht an das Internet für alle oder dass künstliche Intelligenz einmal selbst lernen könnte. Korrigieren Sie Ihren Wert und denken Sie daran: Sie unterliegen der Selbstbestätigungstendenz, siehe System 1. Wir glauben, was wir glauben möchten. Und suchen uns entsprechende Beweise.
4. Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie das Unternehmen in den nächsten zehn Jahren nicht mehr in derzeitiger Form betreiben können, weil Ihnen die Fachkräfte ausgehen? Geben Sie sich einen Punkt für völlig unwahrscheinlich und 5 Punkte für sehr wahrscheinlich, für wahrscheinlich 4 Punkte, für teils, teils 3 Punkte und unwahrscheinlich 2 Punkte.
- (1) Denken Sie noch einmal über die demografische Entwicklung nach. Beziehen Sie in Ihre Gedanken ein, dass junge Menschen Sinn in der Arbeit suchen und möglicherweise ein allgemeines Grundeinkommen schon bald dafür sorgen könnte, dass bestimmte schlecht bezahlte und sinnentfremdete Funktionen nur noch schwer besetzt werden können. Passen Sie die Punktzahl entsprechend an.

Und nun übertragen Sie alles in Tab. 1.1.

Bitte beachten Sie, dass dieses kein empirischer Test ist und das, was ich im Folgenden nenne, nur Erfahrungswerte sind. Es sind weiterhin auch nur von Ihnen vergebene Punkte, die keine Wahrheit spiegeln. Absolut möglich, dass Sie völlig falschliegen – und wahrscheinlich gilt das vor allem dann, wenn Sie eher wenige Punkte vergeben haben.

Tab. 1.1 Auswertung Agiler Zukunftstest

	Frage 1: Digitalisierung	Frage 2: Überflüssig	Frage 3: Erfindung	Frage 4: Personal- mangel
Punkte Denkrunde 1 (max. 30)				
Punkte Denkrunde 2 (max. 30)				
Letztendliche Punktzahl (Runde 2)				

- 20–30 Punkte: Sie sind extrem bedroht, es könnte ein Wandel erster Ordnung drohen. Das bedeutet, Sie müssen Ihr Unternehmen radikal agil aufstellen. Innovation ist das Fokusthema Nummer eins und wahrscheinlich ist ein kompletter Umbau nötig.
- 10–19 Punkte: Sie sind von einem Wandel bedroht, der zum Wandel erster Ordnung werden könnte, ehe Sie sich versehen. Auch Sie sollten Innovation in den Fokus setzen, können aber eher noch schrittweise vorgehen.
- Unter 9 Punkte: Höchste Zeit, sich langsam auf den Wandel vorzubereiten, wahrscheinlich haben Sie schon einiges getan. Aber bedenken Sie: Vieles hat sich schneller verändert, als wir alle gedacht haben. Niemand ist wirklich sicher. Und auf zehn Jahre planen kann auch der versierteste Stanford-Absolvent nicht.

Veränderungen in der Arbeitswelt betreffen uns alle. Sie erfordern eine neue Beweglichkeit, denn starre Strukturen ver- und behindern Innovationen. Ich habe oft gesehen, wie überaus kreativ selbst organisierte Teams sein können, die mit der Entwicklung von etwas Neuem betraut sind. Diese Kreativität und Geschwindigkeit würden niemals freigesetzt werden können, wenn Abstimmungs- und Genehmigungsprozesse solche Vorhaben schon im Keim ersticken. Sie brauchen ein entsprechendes Umfeld. Kreativität entsteht nicht auf Befehl.

- ▶ Wenn Sie vom Wandel bedroht sind, brauchen Sie eine Denk- und Handlungslogik, die Innovation und Selbstorganisation ermöglicht und fördert. Dazu sollten Sie sich Ihre Strukturen und Ihr Führungspersonal anschauen. Also diejenigen, die mit ihrem Denken das Unternehmen besonders prägen. Bei inhabergeführten Firmen ist es vor allem der Inhaber, dessen Mindset die Richtung vorgibt. Das kann auch begrenzend sein. Eine Möglichkeit ist es, mehr Freiraum zu bieten oder Teams und Unternehmensteile auszugründen. Erwarten Sie keine spätere Eingliederung, das gelingt selten. Sorgen Sie lieber für Schnittstellen, um die so entstehenden Innovationen nutzen zu können.

Bei Konzernen ist das auch eine Lösung, zumal die Reintegration hier noch schwieriger ist. Das Mindset des Unternehmens ist hier ebenso prägend, jedoch weniger von einer (oft mit extremen Eigenschaften ausgestatteten) Persönlichkeit bestimmt. Aber auch dadurch entsteht so etwas wie eine organisationale Grundlogik, der alle mehr oder weniger konsequent folgen. Diese ist fast immer auf eine Weise innovationshemmend, denn sie basiert auf den Erfahrungen der Vergangenheit. Innovationen entstehen aber eben nicht aus den Erfahrungen von gestern. Dem können Sie nur durch die Schaffung von

etwas ganz Neuem begegnen, während Sie die Organisation schrittweise und langsam ändern, damit sie die Schnittstellen zum Neuen entwickeln kann und dieses unterstützt, anstatt es zu behindern. Das allein ist schon herausfordernd genug.

1.2.1 New Work und Mindset

Zur „New Work“ will ich nur einen kurzen Ausflug unternehmen. Der Begriff geht zurück auf Frithjof Bergmann [3]. Für ihn heißt Arbeit, die eigene Kreativität und Persönlichkeit zu entfalten – und sich damit auch aus der Lohnarbeit zu befreien. Werte sind Selbstständigkeit, Freiheit und Gemeinschaft. Letztendlich skizziert Bergmann auch ein Gegenmodell zum Kapitalismus. Keins seiner Werke erlangte jedoch Aufmerksamkeit über eine sehr kleine Kerngruppe hinaus. Erst die derzeitige Bewegung in der Arbeitswelt machte ihn bekannt.

New Work bedeutet, dass die oben genannten Werte in der Arbeit und für jeden Menschen und Mitarbeiter freigesetzt werden. Das passt gut zum agilen Verständnis einer offenen und transparenten Kommunikationskultur.

Am Ende bleibt New Work aber eine eher philosophische Betrachtung des Menschen und des sinnvollen Lebens. Die grundsätzliche Kapitalismuskritik ist berechtigt vor dem Hintergrund, dass die Digitalisierung eine ganze Reihe prekärer Existenzen erzeugt und eher für mehr als für weniger Ungerechtigkeit sorgt, etwa bezogen auf Gehälter. Sie bevorzugt ganz klar Menschen mit sehr hohem Bildungsstand und zeigt damit ganz deutlich auf die verbreitete Bildungsungerechtigkeit, wenn wir nicht schnell neue Modelle entwickeln, um dem entgegenzusteuern [4].

Mit dem Mindset hat New Work insofern zu tun, als es neue Ideen von der Arbeit, und wie sie sein sollte, ins Bewusstsein bringt. Meiner Meinung nach ändert sie damit aber nicht grundsätzlich die Art und Weise, wie wir denken und handeln. Sie schafft vielmehr eine Idee, die wir in unsere Gedanken einbeziehen sollten.

1.2.1.1 Interview mit Britta Redmann

Britta Redmann ist Rechtsanwältin, Unternehmensentwicklerin und Autorin. Seit 1996 ist sie als Führungsexpertin in den unterschiedlichsten Branchen (Metallindustrie, Banken- und Dienstleistungen, IT) tätig. Ihr Fokus liegt auf umfassenden, individuell zugeschnittenen arbeitsrechtlichen Lösungen für Unternehmen, die Agilität und New Work bereits praktizieren- auch in Abgrenzung zum Taylorismus 2.0, in dem der Mensch unter dem „agilen Deckmantel“ zum Effizienzarbeiter wird.