

DAS AGILE MIND-SET DER FÜHRUNGSKOMPETENZ



Guten Tag liebe Leserin oder lieber Leser,

seit Generationen versuchen kluge und weniger kluge Menschen das Thema „Führung“ zu verstehen, aber auch zu interpretieren. Mit dem Verstehen und dem Interpretieren geht auch immer die Frage einher: Was ist richtige, wirksame und akzeptierte Führung?

Führung hat zwei Aspekte:

- Was ist das Grundsätzliche von Führung – unbeschadet der Situation?
Es ist das faktische Wissen von und über Führung.
- Was ist der Zeitgeist der Führung?
Es ist das Verständnis von, über und „Gestaltung“ von Führung. Es sind im Wesentlichen die Werte und den damit verbundenen ethisch-moralischen Wertvorstellungen.

In meinem Leben habe ich die autoritäre, die kooperative, die teamorientierte Führung erlebt. Führung als Ausdruck einseitig verstandener Management bys-Philosophien. Und nun die agile Führung. Manches ist „nur wording“, manches ist fehlendes Wissen von Führung und manches ist schlicht „unglückliches Zeug“.

Agil waren Organisationen schon immer – oder sollten und mussten es sein. Frei nach HERAKLIT der vor 2500 Jahren formulierte: Nichts ist so beständig, wie der Wandel.

GEORG CHRISTOPH LICHTENBERG (1742-1799) soll formuliert haben: Ich kann freilich nicht sagen, ob es besser wird wenn es anders wird; aber so viel kann ich sagen, es muss anders werden, wenn es gut werden soll.

Wenn Sie diese beiden Aussagen verinnerlicht haben, besitzen Sie den inneren Kompass für das Verständnis von Agilität: „Sie können agil“ – Sie „agilisieren“ sich.

Inhaltsverzeichnis

I. **Auf dem Weg zum Thema**

Der Versuch einer Orientierung

Agile Praktiker

Die Arbeitswelt von Morgen

Begriffsbestimmung und Definition

Unternehmen verstehen

Der Mind und der Set

Definition

Agiles Verständnis umfasst mehr als
prozessorientierte Methoden

Werteverzehr verhindern

Was ist eigentlich Kompetenz?

Was ist eigentlich Führung?

Was ist eigentlich Führungskompetenz

II. **Aus welcher Struktur besteht Kompetenz?**

Das grundsätzliche Kompetenzmodell

Das erweiterte Kompetenzmodell

Die positionsspezifische Kompetenz

Die grundsätzliche und die individuelle Kompetenz

Die Kepner-Tregoe-Methode

III. **Das Generelle der Emotion**

Die Motive

Die Werte

Talente, Begabungen und Befähigungen

Intelligenz ist in der Psychologie ein Sammelbegriff
für die kognitive Leistungsfähigkeit des Menschen

Konstruktivismus

Entscheidungen sind immer emotional

Emotion und Fähigkeit

IV. Was steht im Mittelpunkt von Führung?

Das agile Mind-Set der Unternehmung

Marketing

Das St. Galler Management-Modell

Das Beste aus vier Welten

Allgemeines Führungswissen

Die acht Grundeinsichten der Führung

Die 14 Führungsaufgaben

Die Wirkungserwartung der 14 Führungsaufgaben

Die fünf Bedingungen der Führung

Das einzig Beständige ist der Wandel

Unternehmen sind konstruktivistische Gebilde

Unternehmen sind Praxisorte

Führung endet beim zufriedenen Kunden

Organisationen sind hierarchisch

Die zehn Fakten des Kontextes „Unternehmung“

Grundsätzliche Führungsherausforderungen

V. Das agile Mind-Set der Kommunikation

Entscheidungsfindung aus neurowissenschaftlicher Sicht

Die Bedeutung des Konstruktivismus

Die Wirkungsabsicht der Kommunikation –
Verführung

Die gute Erziehung als Basis der Verführung

Verführung löst Motivation aus

Das Typische jeder Situation

Aufgabe – Anforderung – Fähigkeit

Aufnahme von Wissen ohne Überforderung
Mit System zum Können
Was alles ist Wissen?
Zur Rezeptur der Ordnung in der kommunikativen
Begegnung

VI. **Empowerment**

Das formale Empowerment der Organisation
Mitarbeiter-Empowerment
Kreativität und Empowerment
Die Walt-Disney-Methode
Empowerment durch Formalien
Coachhaltung
Empowerment durch erprobte Einzeltools
Kollegiale Beratung – Kollegiales Teamcoaching

VII. **Dank und Schluss**

Zusammenfassung
Agile Führungskompetenz ermöglicht
Zukunftsgestaltung
Agile Merkmale von Menschen
Agile Führungskompetenz durch kompetentes
Handeln sichtbar machen

I. Auf dem Weg zum Thema

Agilität in in vieler Munde, gleichwohl ergibt sich für den Leser ein vielfältiger Chor von Deutungen, Festlegungen und Definitionen zum Thema/ Begrifflichkeit „Agilität“ oder „agil“.

Der Versuch einer Orientierung

Agilität meint in einem seiner zwei wesentlichen Ursprünge genau definierte Prozesse zur Förderung von schrittweiser Softwareentwicklung für Erkenntnisergebnisse, verbunden mit einer definierten Werthaltung. Im Grunde sind es Vorstellungen von wertschöpfenden Methoden.

Ursprung aus der Softwareentwicklung:

Im Jahr 2001 wurde das Agile Manifest von mehreren Softwareentwicklern, wie KEN SCHWABER, ROBERT C. MARTIN et al. veröffentlicht.

Sie schrieben:

„Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen. Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

- Individuen und Interaktionen – mehr 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.

Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.“

Die Gruppe definierte zwölf Prinzipien ihres Agilen Manifestes:

1. Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung wertvoller Software zufrieden zu stellen.
2. Heiße Anforderungsänderungen, selbst spät in der Entwicklung willkommen. Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil des Kunden.
3. Liefere funktionierende Software regelmäßig innerhalb weniger Wochen oder Monate und bevorzuge dabei die kürzere Zeitspanne.
4. Fachexperten und Entwickler müssen während des Projektes täglich zusammenarbeiten.
5. Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.
6. Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht.
7. Funktionierende Software ist das wichtigste Fortschrittsmaß.
8. Agile Prozesse fördern nachhaltige Entwicklung. Die Auftraggeber, Entwickler und Benutzer sollten ein

gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können.

9. Ständiges Augenmerk auf technische Exzellenz und gutes Design fördert Agilität.
10. Einfachheit – die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren – ist essenziell.
11. Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbstorganisierte Teams.
12. In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann und passt sein Verhalten entsprechend an.

Ursprung aus der Soziologie

Es handelt sich wohl um eine missverständliche Ableitung des Agil-Schemas des amerikanischen Soziologen TALCON PARSONS – wie STEFAN KÜHL in einem Beitrag „Agile Praktiker“ am 17.2.2019 in der Frankfurter Allgemeine schreibt. Weiter eine ungekürzte Textpassage von KÜHL im gleichnamigen Artikel:

Renaissance eines Schemas

Agile Praktiker

Im Managementdiskurs wird der Begriff der Agilität als eine abstrakte Wertformel für erfolgreiche Führung eines Unternehmens verwendet. „Unter Agilität wird“, so eine typische Definition, „die Fähigkeit einer Organisation verstanden, sich kontinuierlich an ihre komplexe, turbulente und unsichere Umwelt anzupassen.“ Für ein Unternehmen bedeute Agilität „die Fähigkeit, in einer Wettbewerbsumgebung gewinnbringend zu operieren, die charakterisiert ist durch ständig, aber unvorhersehbar sich

ändernde Kundenwünsche“. Wesentlich sei dabei ein „agiles Mind-Set“ aller Mitarbeiter, das einen „wertschätzenden Umgang“, „eine Begegnung auf Augenhöhe“ ermögliche.

PARSONS wird in deutschen Wirtschaftsmedien als Vorreiter der Agilität gefeiert. Praktiker übersehen bei ihrer Begeisterung für das Konzept, dass es PARSONS nicht um Assoziation mit Agilität, sondern um die Erklärung der Stabilität sozialer Systeme ging. Alle sozialen Systeme seien darauf angewiesen, Ziele zu erreichen, Subsysteme zu integrieren und ihre kulturellen Normen zu erhalten. Das Wort „Agil“ steht bei PARSONS bloß als Abkürzung für diese von ihm als zentral betrachteten Funktionen der „adaption“, des „goal attainment“, der „integration“ und der „latent pattern maintenance“. PARSONS hätte ohne größere Schwierigkeiten die Funktionen auch anders anordnen können und sein Schema zum Beispiel, Liga, Call, Algil oder Igal nennen können. Hätte TALCOTT PARSONS eine andere Abkürzung gewählt, wären die Verfechter der Agilität unter den Beratern und Managern vermutlich nicht über den Strukturfunktionalisten gestolpert, weil ihre Managementmode dann Ligitalität, Gailität, Algilität oder Igalität hätten heißen müssen.

Wie kommt es, dass sich Praktiker von einer in ihren Ohren wohlklingenden wissenschaftlichen Abkürzung so irritieren lassen, dass sie gar nicht die Widersprüche zwischen ihrem auf Beweglichkeit, Flexibilität und Dynamik abzielenden Praktikerkonzept und einer auf Ordnung, Stabilität und Beharrung basierenden wissenschaftlichen Theorie erkennen? Während es früher möglich gewesen ist, Managementkonzepte allein auf ihre Bewährung in der Praxis zu begründen, hat es sich im Managementdiskurs durchgesetzt, die aktuell propagierten Konzepte wissenschaftlich zu adeln. Es gehört inzwischen zum State-Of-The-Art, aktuelle Führungskonzepte durch Referenz auf

die Systemtheorie zu legitimieren, die Tatsache ignorierend, dass es aus dieser Theorie wenig Anhaltspunkte für Steuerungsmodelle mit dem für „agile“ Konzepte üblichen Steuerungsoptimierungen gibt.

Bei der Verwendung soziologischer Konzepte im Managementdiskurs können wir ein Phänomen beobachten, das in der Wissenschaftsforschung als Ausbildung einer „Anwendungsrhetorik“ bezeichnet wird. Damit wissenschaftliches Wissen für Praktiker nützlich sein kann, muss es durch sie so aufgearbeitet werden, dass es an ihre Probleme anschlussfähig wird.

Wissenschaftliche Konzepte werden von Praktikern dabei nicht als Gebilde zusammenhängender theoretischer Überlegungen gesehen, sondern als Basis für eine der bisherigen Vorgehensweise überlegene Praxis. Dafür werden theoretische Überlegungen simplifiziert, Begrifflichkeit umgedeutet und wissenschaftlich nicht gedeckte theoretische Verknüpfungen vorgenommen.“

(STEFAN KÜHL, aktualisiert am 16.2.2019, Auszug)

Am 20. Februar 2019 schreibt STEPHAN BALZER in DIE WELT seinen Artikel „Generation Dilemma“. Seine Kernaussage formuliert er mit der provokanten Feststellung:

„Die heutigen Topmanager haben ein Problem: Sie verharren in egozentrischen, traditionellem Denken und alten Mustern – mit wenig Begeisterung für Veränderung. Sie müssen abgelöst werden.“ Weiter einige seiner aufrüttelnden Formulierungen:

Generation Dilemma

Eine ganze Generation der heute 50-60-jährigen Topmanager steckt in einem Dilemma. Ein Leben lang haben sie sich mit Intelligenz, Disziplin und Beharrlichkeit durch alle Hierarchien bis an die Spitze ihrer Unternehmen gekämpft. Aber ausgerechnet in der letzten Dekade ihres Arbeitslebens stellen die technologisch getriebenen Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft ihn und seine Kollegen in den Führungsetagen vor Probleme. Denn die aktuellen Herausforderungen sind tiefgreifend und kommen mit hoher Geschwindigkeit. Und es fällt der Generation Dilemma schwer, darauf die richtigen Antworten zu finden, weil die gelernten Strategien und Lösungsansätze nur noch bedingt funktionieren.

Es fällt aber auch schwer, weil kulturell alles in Frage gestellt wird, woran diese Generation bisher geglaubt hat: Hierarchien, Prozesse, Top-Down-Entscheidungen. Oben wird gedacht, unten wird gearbeitet.

Dabei ist Technologieverständnis nur ein Teilaspekt der aktuellen Herausforderungen. Genauso wichtig ist die Fähigkeit, auf veränderte Rahmenbedingungen im Markt

schnell zu reagieren und Unternehmen zukünftig zukunftsfähig zu machen. Dafür braucht man Ideen, die Bereitschaft, den Willen und den Mut, den Status quo in Frage zu stellen - und das fällt dieser Generation Dilemma einfach schwer.

Und jetzt wird das ganze Wissen und die ganze Erfahrung in Frage gestellt - allen voran von der so genannten Generation Millennials. Sie verurteilt das Modell der Gewinnmaximierung, kritisiert den fehlenden gesellschaftlichen Zweck von Organisationen, hält bestehende Unternehmenskulturen für unglaubwürdig und lässt sich mit Geld nicht locken. Eine Kollision der Wertemodelle. Dieser Umstand wird und muss Unternehmen in Deutschland in den nächsten Jahren beschäftigen.

Um erfolgreich in die Zukunft zu blicken, braucht es ein „Upgrade“ der Führungskultur. Mehr Verständnis für digitale Technologien und die Bereitschaft, auch an der Unternehmensspitze Dinge noch mal ganz von vorn zu denken. Dazu gehört, Gelerntes, Erfahrungen über Bord zu werfen und mit Neugier und Offenheit die Zukunft zu gestalten. Wir müssen annehmen, dass nichts mehr so bleiben wird wie bisher. Die einzige Konstante, die wir haben, ist die der permanenten Veränderung. Bleibt der Veränderungsdruck von innen heraus aus, kreierte ihn der Markt selbst. Dann jedoch kann es für viele Unternehmen bereits zu spät sein.

(STEPHAN BALZER, am 20.2.2019 in DIE WELT, ein Auszug)

Wer sich mit Unternehmen und Organisationen beschäftigt, weiß um die Tatsachen von

- Erfolg und Misserfolg,
- Stabilität und Instabilität,
- Veränderung und Beharrung,

- Stillstand und Innovation,
- Stabilität und Veränderung von Werten,
- Mutigen und Scheuen,
- Werteverzehr und Wertschöpfung,
- Kreativen und Komfortkapitalisten,
- usw.

Viele solcher Gegensätze könnten für das Spannungsfeld genannt werden, wenn es gilt, aktuelle oder überdauernde Interessen, Anforderungen und Fähigkeiten von und an Unternehmen und Organisationen zu formulieren.

Ist Agilität oder agil sein etwas Neues oder doch nur wieder „alter Wein in neuen Schläuchen“?

Die Arbeitswelt von Morgen

Das Gallup Institut hat dem Thema „Agilität“ in seiner Ausgabe 02 von 2019 eine besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Auch Gallup verweist auf das Agile Manifest, ohne es genauer zu beschreiben, stellt aber fest, das agile Handeln oder Agilität sich andere Kontexte außerhalb der Softwareentwicklerszene erobert hat und dabei eigene Schwerpunkte und Nuancen der Agilität beschreibt.

„Die Ausgabe ist unterteilt in:

- Was bedeutet Agilität für Unternehmer?
Damit werden die Themen verbunden: Geschwindigkeit, Anpassungsfähigkeit, Trends setzen und Vorreiterrolle einnehmen. Damit soll Wachstum in unbeständigen Zeiten erreicht werden. Mit einer entsprechend formulierten Wertekultur im Unternehmen soll Mitarbeitern und Führungskräften für Veränderungen Mut gemacht werden.
- Agilität am Arbeitsplatz
Auf operativer Ebene kann das Konzept der Agilität als die Fähigkeit der Mitarbeiter definiert werden, Informationen über Veränderungen im Umfeld zu sammeln und weiter zu geben, und schnell und zielführend auf diese Information zu reagieren.

Aus strategischer Sicht ist die Kombination aus Geschwindigkeit und datengesteuerter Innovation für viele Unternehmen von Bedeutung, um sich einen Wettbewerbsvorteil zu sichern.“

Gallup misst Agilität, indem Mitarbeiter nach ihrer Zustimmung zu folgenden Aussagen befragt werden, die als Maßstab für „agil“ oder „Agilität“ stehen:

- In meinem Unternehmen verfügen wir über die richtige Einstellung, um schnell auf geschäftliche Anforderungen reagieren zu können.
- In meinem Unternehmen verfügen wir über die richtigen Arbeitsmittel und Prozesse, um schnell auf geschäftliche Anforderungen reagieren zu können.

Ein wichtiges Fazit aus den Antworten: Wie wichtig es ist, dass ein Unternehmen schnell auf geschäftliche Anforderungen reagieren kann, ist allein schon daran zu erkennen, dass Arbeitnehmer optimistischer sind, wenn es darum geht, die Gesamtleistung ihres Unternehmens einzuschätzen.

In diesem Zusammenhang definiert die Studie von Gallup drei Strategien zur Agilität:

1. Geschwindigkeit und Effizienz

- Gestalten Sie jede Tätigkeit und jeden Prozess so einfach wie möglich
- Setzen Sie Technologien ein, um Mitarbeiter dabei zu unterstützen, Ihre Arbeitszeit möglichst effizient und produktiv zu nutzen
- Beseitigen Sie jede Art von Bürokratie bei der Entscheidungsfindung.

2. Freiheit zum Experimentieren

- Definieren Sie, welche Risiken eingegangen werden können und welche Fehler tolerierbar sind.
- Fördern Sie, dass sich jeder im Unternehmen mit Innovationen einbringen kann.

3. Kommunikation und Zusammenarbeit

- Beseitigen Sie zwischen den Teams Silos und Abteilungen
- Schaffen Sie Möglichkeiten für regelmäßigen Informations-, Ideen- und Wissensaustausch..

- Leitung eines agilen Unternehmens

Mitarbeiter in agilen Unternehmen sind eher der Ansicht, dass Kunden für das Unternehmen an erster Stelle stehen.

„Das Unternehmen benötigt in allen seinen Bereichen und Funktionen folgende acht Agilitätstreiber:

1. Kooperation: Zusammenarbeit, Vernetzung, Gemeinsamkeiten.
2. Speed of decision-making: Schnelligkeit der Entscheidungsfindung in der Einzelperson, in Gruppen und Teams, durch Festlegung von Prozessen.
3. Trial tolerance: Versuchs-, Test-, Fehlertoleranz. Definition der Nicht-Fehler-Toleranz.
4. Empowerment: Kompetenzentwicklung von Einzelpersonen, Gruppen und Teams, zur Selbstwirksamkeit und Selbstverantwortung anleiten und befähigen.
5. Technology adoption – Technologieübernahme, Technologieeinsatz, Digitalisierung von Standard-/Kernprozessen.
6. Simplicity: Einfachheit, Komplexität reduzieren, Verständlichkeit sicherstellen.

7. Knowledge sharing: Wissensaustausch, Wissen teilen. Wissen anbieten.
8. Innovation focus: Trends entdecken, Neues oder Alternativen suchen, finden oder kreieren durch Kreativitätsmethoden und -techniken.“

Zusammenfassend kann festgestellt werden:

Einer der offensichtlichsten Vorteile ist, dass agile Unternehmen über die Fähigkeit verfügen, ihren Mitarbeitern ein Gefühl von Optimismus zu verleihen, dass das Unternehmen in disruptiven Marktbedingungen „überleben“ - und wachsen - kann.

Begriffsbestimmung und Definition

Agilität und agiles Handeln

- Im Agilitätsverständnis artikuliert sich das Grundsätzliche seiner thematischen Idee.
- Agilität beschreibt Strategien und Maßnahmen, mit denen eine Organisation, auf der Grundlage ihrer Entstehungsidee, eine langfristige Überlebenschance im Wettbewerbsmarkt gewährleistet.

Organisationen sind Unternehmen, Verbände, NGOs und sonstige strukturierte soziale Konstellationen und Konstrukte.

Dies bedeutet, dass jede Organisation in ihrem Agilitätsbemühen den Anforderungen von Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Liquidität gerecht werden muss.

- Agile Strategien und Maßnahmen basieren auf Wissen, Werten und Methoden.

Dies bedeutet, dass faktisch richtiges Wissen im Kontext des Handelns operationalisierbar sein muss.

Die Werte des Unternehmens (Mission) sollten aus den Artikeln 1 und 2 des Grundgesetzes abgeleitet sein, denn Unternehmen sind frei nach HEINZ DÜRR „Gesellschaftliche Veranstaltungen“.

Ein Repertoire von Methoden zur Analyse und Bewertung, generiert von Innovationen und Realisierung von Wertschöpfungen von Produkten und Dienstleistungen muss vorhanden sein.

- Jede Organisation muss seine individuelle Agilitätskultur beschreiben, definieren und festlegen.

Agilität gilt im abstrakten Sinne für alle Organisationen. Organisationen und Organisationsteile müssen nicht zwingend „agil“ sein. Agiles Handeln ist nur zur Erlangung eines Wettbewerbsvorteils sinnvoll.

In diesem Buch „Das agile Mind-Set der Führungskompetenz“ soll, um ein „Überleben“ der Organisation oder Teile der Organisation zu sichern, Agilität als die Haltung, die Anforderung und die Fähigkeit im Umgang mit Führungswissen und deren Bedeutung für konkrete Wertschöpfung der Organisation, seiner Teile und Menschen verstanden werden.

Führungswissen als Ausgangspunkt wirksamer Beeinflussung. Da Beeinflussung immer einmalig und situativ ist, gilt es, Führungswissen nicht starr und unreflektiert zu nutzen, sondern agil zu verwenden. Dabei stehen vier wertebasierte Begriffe für agiles handlungsorientiertes aber auch agiles handlungsaufforderndes Vorgehen im Mittelpunkt: Anpassungsfähigkeit, Antizipation, Pro-aktiv und Flexibilität

Im Alltag, in der mündlichen und schriftlichen Kommunikation muss agiles Handeln oder Agilität verständlich beschrieben werden.

- Anpassungsfähigkeit
Organisationen und in ihr tätigen Menschen handeln „anpassungsfähig“, wenn sie eingetretene Pfade (Prozesse) verlassen und den veränderten Anforderungen anpassen, ihre Komfortzone des wertorientierten Handelns in Frage stellen und „neues“ oder „alternatives“ wertorientiertes Handeln als

Ausdruck und Ergebnis eigener Reflexion wollen.
(Selbstorganisation)

- Antizipation

Manche Entwicklungen entstehen und werden von „außen“ vorgegeben, wie neue oder veränderte Gesetze, Vorschriften und Verordnungen. Es gilt diese Veränderungen frühzeitig zu erkennen und rechtzeitig in das Organisationsgeschehen zu integrieren (Motto: Die Schnellen fressen die Langsamen)

- Pro-aktiv

Aus eigener Kraft Innovationen (Neuerungen) oder Produkt- oder Dienstleistungsvarianten für Abnehmermärkte kreieren und deren Realisierung planen. Pro-aktives Handeln ist initiatives Handeln. (Induktives Vorgehen)

- Flexibilität

Flexibles Vorgehen oder Handeln besteht in der Fähigkeit aus einem Grundsatz oder Grundsätzen in einer Situation eigenes Handeln abzuleiten, zu entwickeln und zu legitimieren (Deduktives Vorgehen).

Unternehmen verstehen

Unternehmen, egal ob es sich um Profit- oder Nonprofit-Organisationen handelt, alle haben und benötigen

- „ihren Kunden“

Denn für „ihren Kunden“ existieren sie und begründen ihre Legitimität Ihres Daseins.

Unternehmen – egal ob Profit- oder Nonprofit- Organisation – müssen mit ihren zur Verfügungen stehenden Geldern bewusst umgehen. Eine Dienstleitung, eine Produktion oder allgemein gesagt: Wertschöpfung, die nicht den Anforderungen an ...

- Wirtschaftlichkeit,
- Produktivität und
- Liquidität

entspricht, ist teuer oder wird der Geldverschwendung zurecht angeprangert (siehe auch der jährliche Bericht des Bundes der Steuerzahler).

Aber Unternehmen und Organisation sind nicht nur...

- faktenorientierte Einrichtungen, sie stehen auch im
- ethisch-moralischen Fokus der Öffentlichkeit.

Die Mission einer Unternehmung gibt Auskunft über ihr Wertegerüst, an dem sich Mitarbeiter und Führungskräfte (Innenverständnis) – aber auch Kunden und Lieferanten und die interessierte Öffentlichkeit (Außenverständnis)

orientieren sollen und können. Werte sind ein Kulturverständnis für den Umgang unter- und miteinander.

Der Mind und der Set

Mind-Set- 'mal wieder ein Modewort, ein englischsprachiges Modewort? Im Deutschen kennen wir seit langem dafür den Begriff „Mentalität“ worunter jeder bei Wikipedia lesen kann:

- Mentalität (von lateinisch mens, den Geist betreffend) bezeichnet eine vorherrschende psychische Prädisposition im Sinne eines Denk- und Verhaltensmusters einer Person oder sozialen Gruppe.
- Der Soziologe THEODOR GEIGER bezeichnet Mentalität als „subjektive Ideologie“. Er nimmt an, dass die Menschen aufgrund ihrer Schichtzugehörigkeit und den damit verbundenen Lebensverhältnissen eine bestimmte Mentalität entwickeln.

Unter Mind-Set kann man im Internet bei „Karrierebibel“ lesen:

„Mind-Set ist einer dieser englischen Begriffe, die vielfältig übersetzt werden können. Im Allgemeinen hat es folgende Bedeutung:

- Denkweise
- Einstellung
- Gesinnung
- Haltung
- Lebensphilosophie
- Mentalität
- Orientierung

- Weltanschauung

Unsere Einstellung zu bestimmten Themen, wie wir denken, fühlen und handeln, hängt wechselseitig zusammen und ist geprägt von Erfahrungen, die wir gemacht haben. Dazu gehören natürlich positive, die uns in bestimmten Bereichen ermutigen und bestärken, und ebenso negative, die dazu führen können, dass wir uns einige Dinge nicht zutrauen.“

Definition

Mind-Set steht für eine Denk-, Deutungs- und Handlungslogik, wie Menschen Probleme allgemein und speziell erkennen, angehen, lösen und die Folgen des Handelns antizipieren können.

Die Basis eines Mind-Set besteht aus ...

- Wissensbeständen,
- Erfahrungen,
- Deutungen und Bedeutungen,
- Reflexionsvermögen,
- Thematischer Identifikation und
- bewusstem Bewusstsein.

Ein Mind-Set kann dogmatisch aber auch aufgeklärt genutzt werden.

Die Wirksamkeit des Mind-Set einer Person ist abhängig von ihren Motiven, Werten, Talenten und kognitiver Intelligenz. Frei nach dem Motto: Wo nichts ist, kann auch nichts wachsen.

So wichtig anpassungsfähig, flexibel und pro-aktiv zu sein ist und dabei auch noch Entwicklungen und Folgen zu antizipieren, so wahr ist auch, dass Menschen nur im Rahmen ihres Potenzials (was entwickelt werden kann) agil sein können.

Agilität kann kognitiv erklärt und definiert werden, aber 100 Gramm Agilität kann keiner kaufen. Ob ein Mensch

grundsätzlich agil oder in einer Situation Agilität zulässt, kann nicht quantitativ gemessen werden – wohl aber qualitativ wahrgenommen werden. Dies macht es auch so schwierig, das richtige Maß von agilem Verhalten zu fordern und zu fördern.

MARKUS VÄTH schreibt in einem Artikel vom 9. März 2018 im Capital über „Drei Irrtümer über Agilität“:

- Das Denkproblem
VÄTH meint damit, dass Agilität und agiles Verhalten nicht angeordnet werden kann. Agil sein, ist Ausdruck einer Haltung.
- Das Käfigproblem
Wenn Führungskräfte oder agile Betreuer abrupt Selbststeuerung und Selbstorganisation von den Menschen verlangen, werden sie in eine Arbeitskultur gezwängt, die sie nicht kennen und können. Es entstehen gruppensdynamische Prozesse, die kaum eingeeht werden können.
- Das Trichterproblem und der Volldampf in den Burnout
VÄTH meint, dass die Arbeit für Gruppen und Teams nie und nimmer ausgeht. Ganz im Gegenteil: Unsere VUKA-Welt produziert immer mehr und schneller Informationen und Aufgabenstellungen, die bearbeitet werden müssen.

Gruppen und Teams, die ideal nach agilen Prinzipien arbeiten, werden mit immer mehr an Arbeit zugeschüttet. Sie werden an ihre Belastungsgrenzen emotional und intellektuell geführt: Stress, Müdigkeit, Erschöpfung oder Burnout kann die Folge sein.

Es geht um Rahmenbedingungen, die agiles Verhalten und Handeln ermöglichen, aber auch gewährleisten. Die positiven Folgen von Agilität sollen für die Kunden

(bezahlbarer Nutzen), die Mitarbeiter (motivierende Identitätsstiftung) und die Führungskräfte (Legitimierung der Daseinsberechtigung) das Unternehmen (nachhaltige Überlebensfähigkeit) und für die Öffentlichkeit (attraktive Arbeitgeber) spürbar sein.

Agil sein, heißt Experimente ermöglichen und einfordern - aber nicht um ihrer selbst Willen. In Abwandlung des bekannten Spruchs: Freude am Fahren, kann unter dem Aspekt der Agilität auch gesagt werden: Freude an der Arbeit.

Das agile Mind-Set der Führungskompetenz fordert ein zukunftsgerichtetes Denken mit einem daran orientierten, situativem Handeln auf der Basis gesicherten Wissens von Führung.