



# Agiles Mindset

## Ausschau nach dem „selbstbestimmten“



## Wertetyp halten

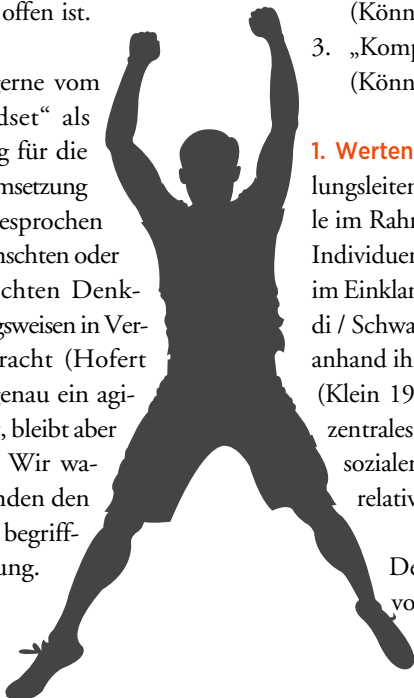
Von Führungskräften und Mitarbeitenden wird heute vielfach erwartet, über ein „agiles Mindset“ zu verfügen beziehungsweise ein solches zu entwickeln. Was aber ist unter einem agilen Mindset zu verstehen? Dieser Frage sind Cordula Kartheining, HR-Managerin bei der AOE GmbH, und Professor Stephan Fischer von der Hochschule Pforzheim nachgegangen. Danach ist agiles Mindset ein multidimensionales Konstrukt, bestehend aus Werten, Kompetenzen und Fremd- oder Selbsterfahrungen im Hinblick auf das Arbeiten in agilen Kontexten. Auf diese Dimensionen ist bei der Personalauswahl und -entwicklung von (agilen) Führungskräften und Mitarbeitern zu achten.

**A**gilität als eine Form der Anpassung an markt- und organisationsbedingte Veränderungen ist in aller Munde. Für die einen gewinnt das Konzept aufgrund aktueller Herausforderungen zunehmend an Bedeutung (Weber / Zimmermann / Fischer 2018). Für die anderen ist es schlicht eine weitere Managementwelle, die durchs Land zieht und nichts Neues hervorbringt (Kühl 2018). Einigkeit besteht darin, dass es sich um ein bekanntes Konzept handelt, das immer wieder an Relevanz gewinnt (Häusling / Fischer 2016).

In der einschlägigen Literatur sowie in der aktuellen Forschung können drei Ebenen von Agilität unterschieden werden (Fischer / Weber / Zimmermann 2017a):

- ▶ Agilität ist ein Lösungsansatz für Unternehmen, der sich in unterschiedlichen Reifegraden beschreiben lässt (Dove 2001).
- ▶ Agilität ist in Unternehmen die Überschrift für Methoden (bspw. Design Thinking oder Scrum) im Projektmanagement, durch die sich die Zusammenarbeit in Teams und Führung deutlich verändert (Preußig 2018).
- ▶ Agilität beziehungsweise agil ist die Beschreibung für einen Typus von Mitarbeitenden, der für ein agiles Umfeld besonders offen ist.

Dabei wird gerne vom „agilen Mindset“ als Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung von Agilität gesprochen und mit erwünschten oder nicht erwünschten Denk- und Handlungsweisen in Verbindung gebracht (Hofert 2018). Was genau ein agiles Mindset ist, bleibt aber meist unklar. Wir wagen im Folgenden den Versuch einer begrifflichen Schärfung.



## AGILES MINDSET: VERSUCH EINER DEFINITION

Mindset wird bei PONS mit „Denkweise“ sowie der „Art und Weise, wie man über etwas denkt“, übersetzt. Das Oxford Wörterbuch definiert Mindset als „established set of attitudes, esp. regarded as typical of a particular group’s social or cultural values; the outlook, philosophy, or values of a person, frame of mind, attitude, disposition“. Dieses Verständnis verdeutlicht die Multidimensionalität von Mindset, das zeigt auch Abbildung 1.

Was aber ist ein „agiles“ Mindset? Generell ist bei der Passung eines Menschen zu einer (agilen) Organisation auf die Aspekte des persönlichen Könnens (Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kompetenzen) sowie des individuellen Wollens (Werte, Motivation) zu verweisen (Rosenstiel 2015). Daraus lassen sich folgende inhaltlichen Dimensionen extrahieren:

1. „Werte“ (Wollen),
2. „Erfahrungsbasiertes Wissen“ (Können),
3. „Kompetenzen / Fähigkeiten“ (Können).

**1. Werten** kommt aufgrund ihrer handlungsleitenden Wirkung eine Schlüsselrolle im Rahmen des Mindsets zu. So treffen Individuen bevorzugt Entscheidungen, die im Einklang mit ihren Werten stehen (Bardi / Schwartz 2003). Zudem beurteilen sie anhand ihrer Werte das Verhalten anderer (Klein 1991). Außerdem sind Werte ein zentrales Element der persönlichen sowie sozialen Identität und sie sind zeitlich relativ stabil (Hitlin 2003).

Der handlungsrelevante Einfluss von Werten wächst in unsicheren

Entscheidungssituationen (Teufer 1999), die gehäuft im agilen Umfeld anzutreffen sind. Welche Werte sind hier besonders relevant? Im Rahmen einer empirischen Untersuchung (Kartheininger 2018) wurden ausgewählte Wertetypen von Schwartz (1994) hinsichtlich ihrer Relevanz für Mitarbeitende der AOE GmbH, Wiesbaden, analysiert.

### DIE AUTOREN



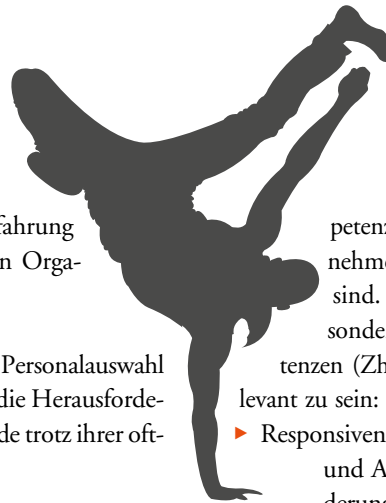
**CORDULA KARTHEININGER** ▶  
HR-Managerin bei der AOE  
GmbH, Wiesbaden  
▶ c.kartheininger@aoe.com



**PROF. DR. STEPHAN FISCHER** ▶  
Direktor des Instituts für  
Personalforschung an der  
Hochschule Pforzheim und  
Studiendekan des Masters  
„Human Resources Management“  
▶ stephan.fischer@  
hs-pforzheim.de

Die AOE GmbH (o. J.) ist ein agiler Dienstleister für die Entwicklung digitaler Lösungen im Enterprise-Segment. Das Unternehmen, das 250 Mitarbeitende an sieben internationalen Standorten beschäftigt, wird aufgrund seiner flachen beziehungsweise fehlenden Hierarchie sowie seiner selbstorganisierten Teams als „Pionier unter den agilen Unternehmen“ (Wehner 2017) und „Star in Sachen Agilität“ (Schoch 2016) bezeichnet.

Bei der Untersuchung von insgesamt 80 AOE-Mitarbeitenden zeigte sich, dass der Wertetyp „Selbstbestimmung“ und die diesem zugrundeliegenden Werte Freiheit, Kreativität, eigenständige Wahl von Zielen, Unabhängigkeit sowie Neugierde als besonders bedeutend für den agilen Kontext sind. Daneben werden Kollaboration und die damit in Zusammenhang stehenden Werte Vertrauen, Offenheit sowie Respekt von den Befragten als wichtig erachtet. Diese „agilen Werte“ stellen einen viel-



versprechenden Indikator für die Passung von erfolgreich handelnden Mitarbeitenden zu einer agilen Organisation dar.

**2. Erfahrungsbasiertes Wissen** nimmt eine zentrale Rolle bei der Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung ein (Walsh 1995). Gerade im agilen Kontext ergibt sich aus der hohen Selbstverantwortung der Mitarbeitenden und der Notwendigkeit, Entscheidungen in einer sich ständig wandelnden und komplexen Informationswelt (VUKA) zu treffen, eine Schlüsselrolle für erfahrungsbasiertes Wissen.

Bei der AOE GmbH wurde im Hinblick auf mögliche Implikationen für die Personalauswahl untersucht, welche Erfahrungen mit Agilität Mitarbeitende vor Eintritt in das Unternehmen gemacht haben. Dabei wurden Selbsterfahrungen (direkte Erfahrungen) und Fremderfahrungen (Beobachtung / Erzählung von Dritten) (Ashford / Fried 1988; Gioia / Manz 1985) jeweils für den agilen sowie den nicht agilen Kontext unterschieden. Zudem wurden die Bewertungen dieser Erfahrungen (positiv / negativ) und ihre Bedeutung hinsichtlich der Eintrittsmotivation erfasst.

In der AOE GmbH sind zwei Erfahrungstypen gehäuft anzutreffen: die positiv bewertete Fremderfahrung von Arbeit im agilen Kontext sowie die negativ bewertete Selbsterfahrung mit Arbeit im nicht agilen Kontext (Kartheining 2018). Demnach kann im Zusammenhang mit dem Eintrittswunsch eines Menschen in eine agile Organisation sowohl von einer „Weg-von-einer-nicht-agilen-Organisation-Bewegung“ als auch von einer „Hin-zu-einer-agilen-Organisation-Bewegung“ gesprochen werden (Abb. 2). Zudem weist die Mehrheit der

Befragten keine Berufserfahrung (Selbsterfahrung) in agilen Organisationen auf.

Hieraus ergibt sich für die Personalauswahl in agilen Organisationen die Herausforderung, geeignete Bewerbende trotz ihrer oft-

petenzen, die in agilen Unternehmen Erfolg versprechend sind. Dabei scheinen insbesondere vier Agilitätskompetenzen (Zhang / Sharifi 2000) relevant zu sein:

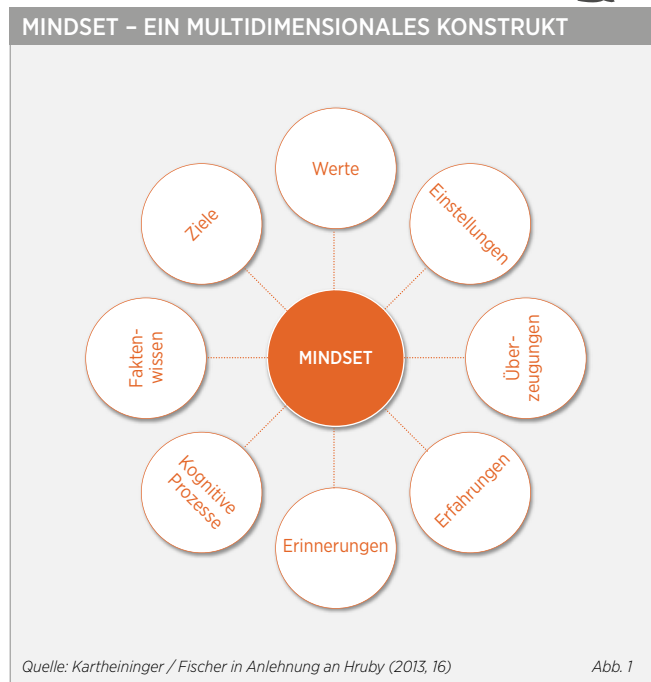
- ▶ Responsiveness: Erfassen, Erkennen und Antizipieren von Veränderungen, unmittelbare Reaktion auf diese und schnelles Erholen von diesen.
- ▶ Competency: Strategische Vision, ausreichende technologische Fähigkeiten, Produkt- / Servicequalität, Kosteneffektivität, Liefertreue, Innovationskraft und Effizienz.
- ▶ Flexibility: Fähigkeit mit denselben Anlagen unterschiedlich zu arbeiten und verschiedene Ergebnisse zu erzielen, Flexibilität im Produktionsvolumen, in den Produktmodellen, in der Organisation und im Einsatz der Mitarbeitenden.
- ▶ Speed: Fähigkeit, anstehende Aufgaben in der kürzest möglichen Zeit zu erledigen, Neuprodukte mit schneller Time-to-Market-Zeit, kurze Lieferzeiten von Produkten und Dienstleistungen.

Mitarbeitende, die diese Individuen betreffenden Kompetenzen entwickelt haben, verfügen über geeignete Fähigkeiten und Fertigkeiten, in agilen Unternehmen erfolgreich zu handeln. Kombiniert mit

den genannten Werten und den gemachten Fremd- oder Selbsterfahrungen im Hinblick auf das Arbeiten in agilen Kontexten entsteht das multidimensionale Konstrukt eines „agilen Mindset“.

**PRAKTISCHE ERFAHRUNGEN**

Als eine Maßnahme zur Förderung des agilen Mindsets implementierte AOE den



Arbeit im	positive Bewertung		negative Bewertung	
	Selbsterfahrung	Fremderfahrung	Selbsterfahrung	Fremderfahrung
agilen Kontext		X		
nichtagilen Kontext			X	

Quelle: Kartheining / Fischer Abb. 2

mals fehlenden agilen Selbsterfahrungen zu erkennen. In diesem Kontext erscheint es sinnvoll, ihre negativ bewerteten Erfahrungen im nicht agilen Kontext im Hinblick auf die Rahmenbedingungen in der agilen Organisation abzugleichen.

**3. Kompetenzen / Fähigkeiten** Die dritte Dimension des agilen Mindsets besteht in der Entwicklung und Förderung von Kom-

„Marketplace“. Der Grundgedanke besteht darin, interne Stellenbesetzungen seitens der Mitarbeitenden selbstverantwortlich und selbstreflektiert zu diskutieren und zu organisieren. Der Marketplace besteht aus einer internen Wiki-Seite sowie einem einwöchig stattfindenden Meeting.

Im Vorfeld des Meetings werden von allen Mitarbeitenden die aktuellen Entwicklungen bei Stellenbesetzungen (bspw. Bedarfe / Angebote an Stellen, Wechselwünsche Team / Projekt) auf der Wiki-Seite gesammelt und anschließend im Meeting diskutiert. Dabei können alle Mitarbeitenden individuell oder jedes Team jederzeit Anliegen (Wünsche / Bedenken bzgl. Stellenveränderungen) einbringen. Die drei nachfolgenden Fragen dienen als Diskussionsbasis:

- ▶ Welchen Wert schaffst du für das Team / Projekt?
- ▶ Welche Auswirkungen hat es, wenn du dein bisheriges Team verlässt?
- ▶ Was ist neu für dich und was bringt dich dabei weiter?

Der Zeitraum zwischen den Meetings dient als „Karenzzeit“ und gibt jedem Mitarbeitenden die Möglichkeit, Bedenken beziehungsweise Einwände hinsichtlich getroffener Entscheidungen zu äußern. Der Marketplace schafft einen Raum für transparente Diskussionen über interne Stellenbesetzungen und fördert die Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen sowie die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeitenden und Teams.

Die dargelegten Fragen dienen dazu, die Selbstreflexion unter Einbezug unterschiedlicher Gesichtspunkte zu fördern und eine Diskussionsbasis hinsichtlich mehrerer Bewerbender zu schaffen. Generell erfordert der Marketplace einen hohen agilen Reifegrad aller Beteiligten, da bei der Entscheidungsfindung neben eigenen auch die Bedürfnisse anderer sowie diverse weitere Faktoren (bspw.

Fähigkeiten / Kompetenzen, Kundenanforderungen) einzubeziehen sind.

### WAS HR TUN KANN

Der Marketplace ist ein praktisches Beispiel für einen Paradigmenwechsel innerhalb HR. In der „klassischen Welt“ entwickelt HR Programme, wohingegen in der agilen Welt Rahmenbedingungen zur Förderung des agilen Mindsets zur Verfügung gestellt werden. Für HR ergeben sich daraus verschiedenste Ansatzpunkte.

Zum einen kann an der Entwicklung entsprechender Wertemodelle gearbeitet werden. Diese beinhalten Werte für das Unternehmen und Werte der Mitarbeitenden, welche sowohl in

der Personalauswahl als auch in der Personalentwicklung eine wichtige Rolle spielen. Denkbar ist etwa die Nutzung einschlägiger Werteinventare im Rahmen von Auswahlgesprächen oder das Angebot zur Reflexion und Entwicklung der eigenen Werte als Baustein personaler Selbstentwicklung.

Zum anderen können Erfahrungs- und Experimentierräume für Mitarbeitende geschaffen werden, da diese überwiegend aus der nicht agilen Welt kommen. Sie haben Erfahrungen mit dieser Art des Arbeitens noch nicht gemacht. Deshalb sollten Möglichkeiten für positive Erfahrungen mit agiler Arbeit geschaffen werden. Diese Empfehlung deckt sich mit Ergebnissen einer empirischen Studie in agilen Unternehmen. Diese hat (ebenfalls) ergeben, dass der Start zu mehr Agilität darin besteht, „es einfach mal auszuprobieren“ (Fischer / Weber / Zimmermann 2017b).

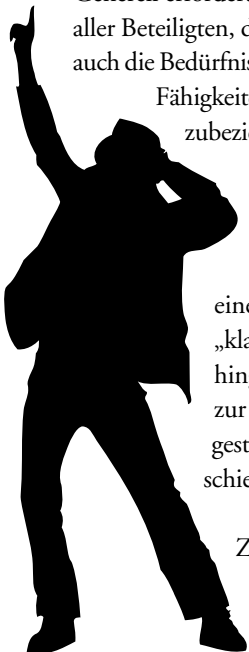
Schließlich kann auf die Selektion und Förderung agiler Kompetenzen geachtet werden. In der Personalauswahl lässt sich dies bei Bewerbenden, die aus agilen Unternehmen stammen, über die Biografie abbilden. Für andere Bewerbende wäre eine entsprechende Simulation denkbar. Bei der Personalentwicklung geht es um die gezielte Förderung entsprechender Kompetenzen.

### FAZIT

Agiles Mindset stellt ein multidimensionales Konstrukt dar. Danach bedarf es der Passung von Werten, Erfahrungen und Kompetenzen eines Menschen zu einem agilen Umfeld. In der agilen Praxis hat dies Auswirkungen auf HR unter anderem hinsichtlich der Auswahl und Entwicklung von Personal. ●

### Literatur

- AOE (o. J.): Wir sind AOE – die open web company, [www.aoe.com/de/company.html](http://www.aoe.com/de/company.html) (Stand: 9.1.2019)
- Ashforth, B. / Fried, Y. (1988): The mindlessness of organizational behaviors, in: *Human Relations*, 41 (4), 305-329
- Bardi, A. / Schwartz, S. (2003): Values and behavior. Strength and structure of relations, in: *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29 (10), 1207-1220
- Dove, R. (2001): *Response ability. The language, structure, and culture of the agile organization*, New York
- Fischer, S. / Weber, S. / Zimmermann, A. (2017a): Agilität heißt..., in: *Personalmagazin*, 4, 40-43
- Fischer, S. / Weber, S. / Zimmermann, A. (2017b): Wie Organisationen agil werden, in: *Personalmagazin*, 6, 46-49
- Gioia, D. / Manz, C. (1985): Linking cognition and behavior. A script processing interpretation of vicarious learning, in: *Academy of Management Review*, 10 (3), 527-539
- Häusling, A. / Fischer, S. (2016): Mythos Agilität – oder Realität?, in: *Personalmagazin*, 4, 30-33
- Hitlin, S. (2003): Values as the core of personal identity: Drawing links between two theories of self, in: *Social Psychology Quarterly*, 66 (2), 118-137





- Hofert, S. (2018): Das agile Mindset. Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten, Wiesbaden
- Hruby, J. (2013). Das Global Mindset von Managern, Wiesbaden
- Kartheininger, C. (2018): Agiles Mindset. Eine inhaltliche Annäherung aus kognitionspsychologischer Perspektive unter der besonderen Berücksichtigung von Werten. Masterarbeit an der Hochschule Pforzheim, Fakultät für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften
- Klein, S. (1991): Der Einfluss von Werten auf die Gestaltung von Organisationen, Berlin
- Kühl, S. (2018): Der Mythos des demokratischen Unternehmens, in: Weiterbildung, 2, 24-27
- Preußig, J. (2018): Agiles Projektmanagement. Agilität und Scrum im klassischen Projektumfeld, Freiburg
- Rosenstiel, L. v. (2015): Motivation im Betrieb, 11. Aufl., Wiesbaden
- Schoch, C. (2016): Stars, Sekt und Scrum – die zweite Agile Stars bei AOE

GmbH in Wiesbaden, hr-pioneers.com/2016/06/agilestars\_aoe/ (Stand: 9.1.2019)

- Schwartz, S. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values?, in: Journal of Social Issues, 50 (4), 19-45
- Teufer, S. (1999). Die Bedeutung des Arbeitgeberimage bei der Arbeitgeberwahl. Theoretische Analyse und empirische Untersuchung bei High Potentials, Wiesbaden
- Walsh, J. (1995). Managerial and organizational cognition. Notes from a trip down memory lane, in: Organizational Science, 6 (3), 280-321
- Weber, S. / Zimmermann, A. / Fischer, S. (2018): Agilität in Organisationen. Welche Herausforderungen sehen Führungskräfte?, in: PersonalQuarterly, 70 (3), 24-29
- Wehner, F. (2017): Agile Stars 2017. Treffen der agilen Vorreiter Deutschlands, hr-pioneers.com/2017/06/agilestars-2017/ (Stand: 9.1.2019)
- Zhang, Z. / Sharifi, H. (2000): A methodology for achieving agility in manufacturing organisations, in: International Journal of Operations & Production Management, 20 (4), 496-513



**Beschleunigt Prozesse. Und Ihren Arbeitsalltag.**

**Der Stuttgarter Betriebsrenten-Manager.**

**Das Online-Tool für die einfache bAV-Verwaltung!**

- Alles digital im Überblick
- Vertragsänderungen selbstständig durchführen
- Kostenfreie Nutzung ohne Lizenzgebühren

**Erleben Sie die betriebliche Altersversorgung von ihrer schnellsten Seite – jetzt unter: [www.betriebsrenten-manager.stuttgarter.de](http://www.betriebsrenten-manager.stuttgarter.de)**

Zukunft machen wir aus Tradition.



**Die Stuttgarter**  
Der Vorsorgeversicherer