



Selbst-Check

"Wie agil bin ich?"

Wie du ein agiles
Mindset entwickelst
und Veränderungen
dynamikrobust
meisterst

Aus dem Buch:



Inhalt

- Einführung
- Das agile Mindset
- Was ist ein »Mindset«?
- Growth versus Fixed Mindset
- Forschungsergebnisse im Überblick
- Das Mindset, definiert durch das agile Manifest
- Das Mindset nach McGregor
- Das Mindset lässt sich ändern
- Wie Sie ein agiles Mindset entwickeln können
- Selbstcheck: Wie agil sind Sie?
- Auswertung
- Wie könnte Ihr Lernprojekt aussehen?
- Wie geht es weiter?
- Informationen zum Buch „Wie Agilität gelingt: ein agiles Mindset entwickeln-typische Hürden meistern“
- Über Katharina Maehrlein
- Zur freundlichen Beachtung

Einführung

Herzlich Willkommen!

Seit 21 Jahren begleite ich Veränderungsprozesse – jahrelang als Trainerin und Coach für Führungsthemen und seit über einem Jahrzehnt vorrangig zu den Themen Resilienz, Achtsamkeit und Agilität.

Warum? In meiner Arbeit mit mittlerweile über 30.000 Führungskräften erlebe ich immer wieder, wie stark belastet viele sind: immer unter Druck, überfordert, resigniert, nahe eines Burn-out oder schon mittendrin. Die meisten – oft noch weit von der ersehnten Rente entfernt - wünschen sich nur eines: eine Abfindung und dann endlich dem Hamsterrad entfliehen...

Die Gründe für die immer weiter um sich greifenden Erschöpfungszustände und stark ansteigenden psychischen Erkrankungen sind vielfältig, andauernder Wandel in der heutigen veränderlichen, unsicheren, komplexen und ambivalenten VUKA-Arbeitswelt ist einer der stärksten Belastungsfaktoren.

Und die Menschen, die in einem solch turbulenten Umfeld experimentieren, sich anpassen und lernen müssen? Ein Teil ist geradezu euphorisch begeistert, ein anderer Teil winkt genervt und desillusioniert ab, und einem weiteren Teil fällt es schwer, sich von den gewohnten Vorgehensweisen zu verabschieden, und er hat Angst vor der ungewissen Zukunft. »Zum Wahnsinnigwerden!«, höre ich immer wieder. Viele geraten durch agile Arbeitsformen oft noch stärker unter Druck als zuvor. Kein Wunder, denn es geht aktuell nicht nur um einen weiteren Changeprozess, sondern um einen echten Umbruch: Das Gewohnte funktioniert *nicht mehr* richtig, das neue *noch nicht*. Das zehrt an den Nerven! Und spätestens bei dem häufig zu hörenden Sprüchlein »Es geht nicht darum, agile Dinge zu tun, sondern agil zu sein« fragt sich manch einer verständlicherweise, wie das denn gehen soll und was man bitte konkret von ihm erwartet.

So viel ist sicher: Die moderne VUKA Arbeitswelt lässt sich am besten mit Agilität in den Griff bekommen. Agilität funktioniert aber nur mit einer zukunftsfähigen »Denke«, einem neuen Mindset.

Und Du? Wenn du dich für das Thema „agiles Mindset“ interessierst, wirst Du vermutlich auch das eine oder andere vom gerade beschriebenen kennen, oder? Die gute Nachricht: Hunderten meiner Kunden geht es (wieder) gut. Denn:

Resilienz, Achtsamkeit und Agilität sind DIE Garanten für eine gesunde menschengerechte Arbeits- und Lebenszeit! Ganz gleich, welche Herausforderungen zu meistern sind. Sie befähigen dich dazu, Veränderungen dynamikrobust zu meistern und dabei stärker zu werden.

Was ich (auch am eigenen Leib...) gelernt habe: Sehr häufig sind Stress und Ausgebranntsein „hausgemacht“. Es liegt also in unserer Macht, unser Wohlergehen in die eigenen Hände zu nehmen. Einen wichtigen Schritt dazu gehst du gerade: Du findest heraus, wie agil Du schon bist und wie Du noch agiler werden kannst - Glückwunsch dazu!

Ich wünsche Dir viel Erfolg dabei! Und wenn du magst, melde Dich gerne bei mir- ich helfe Dir gerne dabei, Veränderungen gelassener, produktiver und mit mehr Freude zu meistern! Ich freue mich darauf, von Dir zu hören. Bis dahin bleib´ bitte zuversichtlich- alles wird gut ☺

Katharina Maehrlein



P.S.: Bitte wundere dich nicht, dass ich auf den folgenden Seiten zum „Sie“ übergehe: es sind Originalauszüge aus meinem Buch „Wie Agilität gelingt“, das ich in der „Sie- Ansprache“ verfasst habe...



5. Das agile Mindset

**Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen,
durch die sie entstanden sind.**

(ALBERT EINSTEIN)

Nicht umsonst ist das agile Mindset den drei Dimensionen »Mensch«, »Organisation« und »Werkzeug« übergeordnet (Kapitel 3), und der Grund für die allermeisten Schwierigkeiten ist, dass genau dieses Mindset häufig fehlt. Denn nur durch die entsprechende innere Einstellung kann Agilität wirklich zu einer adäquaten Antwort auf die aktuellen Herausforderungen werden. Nur sie kann dafür sorgen, dass dort, wo Unsicherheit, Überforderung und Demotivation herrschen, tatsächlich Agilität wächst.

Denn das Mindset steuert unser Denken, Fühlen und Verhalten und entscheidet folglich darüber, was wir überhaupt als Problem und Herausforderung wahrnehmen und welche Möglichkeiten wir sehen, um ihnen zu begegnen. Die innere Einstellung prägt die Erfahrungen, die wir machen, und die Art, wie wir auf sie reagieren. Nur wer agil denkt, kann deshalb auch agil handeln. Ein agiles Mindset zu entwickeln ist die Lösung der allermeisten Probleme.

Der Grund dafür, dass zahlreiche Agilisierungsversuche scheitern, ist also das fehlende agile Mindset. Zwar brauchen es sowohl die Organisation als auch die dort arbeitenden Menschen, ich beziehe mich im Folgenden aber nur noch auf die persönliche Agilität. Diese gilt zahlreichen Studien nach als eine der wichtigsten Einflussgrößen für die erfolgreiche Agilisierung einer Organisation.

Agil werden erfordert nicht nur neue Methoden, sondern ein neues Denken – und das lässt sich nicht verordnen. Aber es lässt sich entwickeln.

Ähnlich wie beim Begriff »agil« sprechen zwar alle vom dazugehörigen Mindset, aber für viele Menschen ist der Begriff doch noch sehr abstrakt. Und wie will ich ein agiles Mindset entwickeln, wenn ich nicht weiß, was das ist und wie es geht? Lassen Sie uns also etwas Licht in dieses Dunkel bringen.

Was ist ein »Mindset«?

Der Begriff »Mindset« lässt sich vielfältig übersetzen: als Denkweise, Einstellung, Gesinnung, Haltung, Lebensphilosophie, Mentalität, Orientierung, Weltanschauung oder Selbstbild.

Erst die Vielfalt der Begriffe zusammengenommen gibt eine gute Idee davon, worum es geht:

- ◇ Das Mindset eines Menschen prägt seine Sichtweise der Welt.
- ◇ Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, die Welt zu sehen.

Ein agiles Mindset ist beweglich und passt sich ständig an die jeweils aktuellen Bedingungen an, indem es aus Erfahrungen lernt. Menschen mit einem agilen Mindset stellen sich Herausforderungen, handeln von Moment zu Moment, überprüfen kleinschrittig die Folgen ihrer Handlungen, lernen daraus und verändern ihr Verhalten entsprechend.

Ein agiles Mindset ist also ein Bündel – ein Set – von Sichtweisen, die es uns ermöglichen, die Werte, Prinzipien und Praktiken der agilen Welt umzusetzen, mit den dabei notwendigerweise auftauchenden Unsicherheiten und Unschärfen produktiv umzugehen und die kontinuierliche Anpassung an Dynamik und Komplexität gelassen und gesund auszuhalten. Denn es ist das agile Mindset, das uns dynamikrobust macht.

Growth versus Fixed Mindset

Die amerikanische Psychologie-Professorin der Stanford University Carol Dweck, eine der weltweit führenden Forscherinnen auf dem Gebiet der Motivations- und Entwicklungspsychologie, forschte jahrzehntelang zum Thema Mindset. Daraus entwickelte sie die Theorie des Growth Mindset, also des Wachstumsdenkens oder dynamischen Selbstbilds, versus Fixed Mindset oder starrem, statischem Denken bzw. unflexiblem Selbstbild.

Das dynamische Selbstbild (Growth Mindset) sieht auch in Misserfolgen Chancen und Fehler als Möglichkeit, etwas Neues auszuprobieren und sich weiterzuentwickeln. Herausforderungen und Veränderungen lösen Neugier oder sogar Vorfreude aus.

Das statische Selbstbild (Fixed Mindset) lässt jeden Misserfolg wie eine Katastrophe aussehen, verursacht häufig ein diffuses Gefühl der Bedrohung und der Angst vor Herausforderungen, und jede Veränderung hat teils dramatische Auswirkungen auf das persönliche Befinden.

Menschen mit einem Growth Mindset trauen sich mehr zu und entwickeln sich stetig weiter, da sie daran glauben, dass sie jedes realistische Ziel erreichen können, das sie erreichen wollen. Sie sind fest davon überzeugt, dass sie es selbst in der Hand haben, ob sie eine Herausforderung bewältigen können.

Menschen mit einem Fixed Mindset schrecken vor Herausforderungen eher zurück und entwickeln sich eher in den Bereichen weiter, in denen sie ohnehin schon ganz gut sind und so wenig Fehler wie möglich machen werden. Häufig sind sie der Meinung, für einen Aufgabenbereich kein Talent zu haben, und glauben, ohne Talent sei es nicht möglich, sich weiterzuentwickeln.

Ein Mindset entsteht also aus unserer jeweils eigenen Sicht auf die Welt und auf uns selbst, steuert unser Denken, Fühlen und Verhalten und entscheidet darüber, wie wir mit Problemen, Herausforderungen und dem Bewältigen von Aufgaben umgehen. Es ist geprägt von unseren Erfahrungen aus der Vergangenheit, unserem Umfeld, der Erziehung.

Damit entscheidet es letztlich auch darüber, ob wir die VUKA-Welt und die folgerichtige Agilisierung als belastenden Stress erleben und krank werden oder eben nicht.

Dwecks Forschungsergebnisse im Überblick

Carol Dweck hat zahlreiche ganz unterschiedliche Menschen untersucht: angefangen bei Kindern aus schwierigen Umfeldern über Musiker, Leistungssportler und Manager bis zu Liebespaaren.

Ihre zentrale Erkenntnis: Unser Erfolg im Leben hängt in erster Linie von unserer Bereitschaft ab, dazuzulernen, zu üben und uns dabei weiterzuentwickeln.

Menschen mit einem Growth Mindset sind der festen Überzeugung, dass sie alles erreichen können, solange sie genügend Einsatz bringen, trainieren und lernen. Diese Einstellung ist es auch, die Menschen ein deutlich geringeres Stresslevel ermöglicht.

Dweck fand heraus,

- dass diejenigen Absolventen einer renommierten Musikakademie später Solovirtuoson wurden, die deutlich mehr Stunden geübt hatten als die Musiker, die später »nur« im Orchester spielten.
- dass die Orchesterspieler deutlich mehr Stunden geübt hatten als diejenigen, die später »nur« Musiklehrer wurden.
- dass es *keinen* nachweisbaren Zusammenhang zwischen Virtuosität und Talent gibt. Dafür wurde aber der Zusammenhang zwischen der Anzahl der Übungsstunden und der späteren Leistung deutlich.
- dass auch Menschen, die ehemals als völlig unsportlich galten, später megaerfolgreiche Sportler geworden sind.
- dass am Boden liegende Unternehmen von Managern mit wachstumsorientiertem Selbstbild wieder auf Erfolgskurs gebracht wurden.

Viele erfolgreiche Wissenschaftler, Musiker und Sportler waren als Kinder und Jugendliche nur durchschnittlich begabt. Ihren Erfolg haben sie erreicht, weil sie ausdauernd geübt und ihr Potenzial damit immer weiterentwickelt haben.

Wer ein Growth Mindset hat,	Wer ein Fixed Mindset hat,
kennt seine Schwächen und arbeitet daran, wenn es der Zielerreichung dient.	führt Scheitern auf mangelnde Begabung zurück.
ist aus seinem Inneren heraus wissbegierig und darauf neugierig, etwas Neues zu erlernen.	lernt, um positives Feedback wie eine gute Note, ein Lob, einen Bonus oder eine Aufstiegschance zu bekommen.
weiß, dass Anstrengungen nötig sind, um etwas zu erreichen.	ist überzeugt, dass es ausschließlich von seinem Talent abhängt, ob er etwas kann oder nicht.
sieht Fehler als Gelegenheit, etwas daraus zu lernen.	sieht Fehler als Bedrohung und Abwertung seiner Person.
liebt Herausforderungen.	vermeidet Herausforderungen aus Furcht vor Niederlagen.
hält sich nicht unbedingt für hochbegabt, ist aber fest überzeugt, dass jeder besser werden kann, wenn er daran arbeitet.	ist überzeugt davon, nur auf einem Gebiet begabt zu sein (zum Beispiel Mathegenie versus Sprachgenie).
hat eine hohe Frustrationstoleranz und strengt sich deshalb häufiger und länger an trotz Niederlagen.	kann nicht gut mit Niederlagen umgehen und versucht, Niederlagen zu verbergen.
ist offen für neue Erfahrungen und Wege des Lernens.	sieht eher die Begrenzungen im Leben als die Möglichkeiten, die sich an jeder Ecke auftun.
denkt eher: »Ich probiere es einfach mal aus, es wird nicht gleich das Leben kosten.«	denkt eher: »Bloß keinen Fehler machen.«
denkt eher: »Ich krieg das schon irgendwie hin, und wenn ich wirklich will, dann kann ich es lernen.«	wiederholt innerlich häufig negative Glaubenssätze wie »Das kann ich nicht«.

Ein Mindset ist also die innere Einstellung, die jemand zu einem bestimmten Sachverhalt einnimmt, geprägt von Erfahrungen und Annahmen. Dazu gehören positive, die uns in bestimmten Bereichen ermutigen und bestärken, aber auch negative, die dazu führen können,

dass wir uns einige Dinge nicht zutrauen, sie deshalb vermeiden und damit auch nicht lernen können.

Ein Mindset kann damit hemmend oder förderlich sein, denn es wirkt wie ein Filter, der bestimmt, wie wir unsere Umgebung, aber vor allem unsere eigenen Möglichkeiten beurteilen.

Das folgende Beispiel macht das deutlich:

Thorsten arbeitet seit einigen Wochen in einem noch unerfahrenen agilen Team. In der ersten Retrospektive ermutigt der Agile Coach die Teammitglieder, die deutlich spürbare Unzufriedenheit offen anzusprechen. Einige aus dem Team schildern die Gründe für ihren Unmut. Thorsten schweigt während des gesamten Meetings und sagt lieber nichts, obwohl es in ihm geradezu brodelt, so viel hätte er dazu beizutragen. Allerdings hat er in den letzten Jahren im Unternehmen mehrmals erlebt, dass Kollegen abfällig und genervt auf seine Beiträge reagiert haben. Noch dazu kennt er das auch noch aus seiner Schulzeit, in der er schon Ähnliches erlebt hat. In der Konsequenz hat dies bei Thorsten dazu geführt, dass er sich für einen schlechten Redner hält, der nicht die passenden Worte findet, und er vermeidet es seitdem, das Wort zu ergreifen.

Wären seine Erfahrungen anders verlaufen, hätte er vermutlich mehr Selbstsicherheit aufgebaut und könnte damit darauf einwirken, dass sich die Umstände, die zu seiner Unzufriedenheit beitragen, ändern. Durch sein Schweigen aber kann er nicht die Erfahrung machen, dass er sein Umfeld positiv beeinflussen kann.

Zwischen einem Mindset und dem, was Menschen an Erfahrungen erleben, besteht also eine Wechselbeziehung, sodass die gemachten Erfahrungen immer wieder auch die eigene Einstellung beeinflussen: Das Umfeld, die Kultur prägt das Mindset – aber ebenso gilt: Das Mindset beeinflusst das Umfeld. Wenn in Ihrem Unternehmen also zur Agilisierung aufgerufen wird, dann wird sich – um Sie zu beruhigen – alleine durch agiles Tun in Teilen auch ganz automatisch Ihr Mindset anpassen. Auf das alleine sollten Sie sich allerdings nicht verlassen, wenn Sie vermeiden möchten, dass Ihr Hirn ständig SOS-Signale sendet ob all der Neuerungen, eine Menge Stresshormone ausschüttet und Sie in Angst und Schrecken versetzt.

Dass Sie das Growth Mindset bevorzugen und entwickeln sollten, ist, denke ich, klar geworden. Aber ist das denn das Gleiche wie das agile Mindset?

Ja und nein. Ja, denn das agile Mindset ist gleichzeitig auch ein Growth Mindset. Nein, denn darüber hinaus beinhaltet es die spezifische Sicht auf die Welt und die Menschen aus agiler Perspektive.

Das Growth sieht wie das agile Mindset die Welt und die Menschen positiv und mit ihren Möglichkeiten. Das agile Mindset ist eine Geisteshaltung, die auf der Einsicht des Growth Mindset aufbaut und darüber hinaus unter anderem verinnerlicht hat, dass Veränderung unausweichlich ständig passiert und nicht verhindert, sondern »geritten« werden muss wie eine Welle, die man genauso wenig stoppen kann.

Das Mindset, definiert durch das agile Manifest

Darüber hinaus beschreiben die vier Wertepaare des agilen Manifests das agile Mindset und definieren es über die zwölf Prinzipien, die die Kundenzufriedenheit zur obersten Priorität erklären (siehe Kapitel 1, »Agil ist ein Mindset«). Regeln gibt es dabei bewusst nicht, nur Prinzipien. Denn Regeln sind letztlich Vorschriften, die definieren, was in welchem Fall genau zu tun ist, und ein solch regelhaftes Verhalten lässt sich in komplex-dynamischen und stark am Kunden orientierten Arbeitsumgebungen immer weniger realisieren. Stattdessen fungieren agile Prinzipien als »Leitplanken«, innerhalb derer Freiheit in der Entscheidung möglich ist.

Wie ein Prinzip methodisch umgesetzt und welche Praktik dafür verwendet werden soll, muss ausprobiert, ausgewertet und schließlich eigenverantwortlich entschieden werden. Menschen mit einem Fixed Mindset versetzt das in Stress.

In Handlung umgesetzt werden die Prinzipien durch eine Vielzahl möglicher Praktiken, die durch das Mindset geleitet werden. Dabei gilt: Wer agil denkt, handelt automatisch agil – aber agil handeln ohne agil denken geht nicht!

McGregors Theorie: Menschenbild X und Y

Menschenbild X: Diese Menschen glauben ...		Menschenbild Y: Diese Menschen glauben ...
Menschen sind von Natur aus faul und nutzen jede Gelegenheit, Arbeit zu vermeiden.	Verhalten	Menschen sind von Natur aus leistungsbereit und sind aus sich selbst heraus zu Leistung motiviert, wenn man ihnen nicht den Spaß daran verderbt. Arbeit ist für sie eine wichtige Quelle der Zufriedenheit.
Menschen brauchen Kontrolle und Druck. Sie müssen durch Belohnung und Bestrafung angereizt werden, damit sie sich einsetzen und engagieren.	Führung	Menschen können sich selbst führen und Ziele selbstständig verfolgen, mit denen sie sich identifizieren können.
Menschen wollen direktiv angeleitet werden, mögen keine Autonomie und scheuen die Übernahme von Verantwortung.	Verantwortung	Menschen suchen Herausforderungen und wollen Verantwortung übernehmen. Sie entwickeln Eigeninitiative, wenn sie entsprechend selbstbestimmt arbeiten können.
Menschen sind vor allem durch Geld und die Angst vor dem Verlust des Jobs getrieben.	Motivation	Menschen sind von Natur aus ehrgeizig und motiviert, sie streben nach Selbstverwirklichung, wollen ihre Potenziale entfalten und sich weiterentwickeln.
Menschen sind meist nicht zu kreativem Handeln fähig, es sei denn, sie suchen Wege, sich vor der Arbeit zu drücken.	Kreativität	Menschen lieben es, Probleme zu lösen, und haben einen hohen Grad an Erfindungsgabe, Urteilsvermögen und Vorstellungsvermögen.

Das Mindset nach McGregor

Das Menschenbild des agilen Mindsets gründet – wie die bekannte Theorie Y des MIT-Professors Douglas McGregor auch – auf dem festen Glauben, dass Menschen von Natur aus engagiert, motiviert, eigeninitiativ und kreativ arbeiten, wenn die Bedingungen dafür gegeben sind.

Demnach müssen Menschen nicht durch Druck und Kontrolle zur Arbeit gezwungen werden, sondern brauchen im Gegenteil mehr Freiräume und Möglichkeiten, selbst zu bestimmen. Und sie müssen den Sinn ihres Tuns erkennen – und sich mit den Zielen der Organisation identifizieren können. Nur dann haben sie Freude an der Arbeit, übernehmen Verantwortung, sind eigeninitiativ und kreativ.

Das Mindset lässt sich ändern

Niemandem gelingt es jederzeit und in jeder Situation, aus einem wachstumsorientierten Mindset heraus zu handeln. Denn unsere Einstellung kann sich je nach Situation und beteiligten Personen verändern. So kann die gleiche Person im Beruf sehr wachstumsorientiert, in ihrer Beziehung aber eher statisch denken. Und umgekehrt.

Sicher kennen Sie das auch von sich selbst: Es gibt Situationen, in denen Sie zweifelsfrei davon überzeugt sind, aus Ihren Fehlern lernen zu können, sehen eher die Chancen als die Begrenzungen und trauen sich zu, das zu lernen, was Ihnen noch fehlt. Daneben gibt es aber andere Situationen oder Beziehungen, in denen Sie ein eher starres Bild von sich selbst und Ihren Möglichkeiten haben. Das muss nicht so bleiben!

Ein Growth Mindset ist nicht nur dafür notwendig, um etwas Neues lernen und eine Fähigkeit weiterentwickeln zu können, sondern beeinflusst auch maßgeblich, wie gut Sie Ihren Job meistern, wie sich das Verhältnis zu Ihren Kindern, Freunden und Kollegen entwickelt und vor allem, wie positiv Ihr Verhältnis zu sich selbst ist.

Dass es leichter ist, beispielsweise ein Instrument oder eine neue Sprache zu erlernen, wenn wir wachstumsorientiert denken, ist für die meisten Menschen noch gut nachvollziehbar. Aber dass das Mindset auch in der Beziehung zu sich selbst die entscheidende Rolle spielt, ist vielen nicht sofort klar. Dabei sorgt ein Growth Mindset dafür, dass wir

- ♦ uns selbst wichtig nehmen,
- ♦ Vertrauen in unsere Fähigkeit haben, die Widrigkeiten des Lebens kraftvoll zu meistern,
- ♦ selten unter Selbstzweifeln leiden,
- ♦ Fehler und Scheitern nicht als Versagen ansehen, sondern es mutig noch einmal anders versuchen,
- ♦ unserem inneren Kritiker keine Bühne mehr bieten, sondern aus der Selbstverurteilung aussteigen.

Was ist, wenn Sie feststellen, dass Ihrem Mindset eine Weiterentwicklung nicht schaden würde? Können Sie es ändern? Selbstverständlich! Veränderung ist immer möglich. Ohne das wäre Agilität ein Widerspruch in sich.

Glücklicherweise ist schon die Einteilung in »fixed« und »growth« nicht etwa »fixed«, sondern kann durch Sie selbst beeinflusst werden. Schon alleine dadurch, dass Sie jetzt ein Bewusstsein für das Thema haben, können Sie beginnen, anders zu handeln. Wenn Sie sich weiter gedanklich mit dem Thema beschäftigen, steigen die Chancen, dass Sie sich beispielsweise selbst beim »fixed Denken« ertappen, und können bewusst in das dynamische Denken wechseln und hinterfragen, wie Sie die Zügel selbst in die Hand nehmen und an einer schwierigen Situation wachsen können, statt vor ihr zu fliehen. Wenn Sie sich dann noch klarmachen, dass das dynamische Mindset sich zwar anstrengender anfühlen kann, Sie aber dafür wappnet, weniger Stress beim Umgang mit andauernder Veränderung und den unvermeidbaren Rückschlägen zu haben, motiviert Sie das vielleicht ein wenig, sich zuversichtlich auf den Weg zu machen und am Ball zu bleiben.

Die Forschungsergebnisse von Carol Dweck und vielen anderen zeigen, dass jeder von uns wachsen kann. Wir sind nicht festgelegt! Wir stecken nicht in einem Rahmen, der uns begrenzt! Die Begrenzung, die wir sehen, wird nur durch unser Denken bestimmt! Denn wir sind

frei! Okay – wir können nicht alles werden, was wir uns wünschen. Auch wenn wir noch so viel üben und trainieren, werden wir beispielsweise ab einem bestimmten Alter keinen Flickflack mehr erlernen. Aber wir alle können lernen und wachsen. Denn es sind weder unsere Talente noch unsere derzeitigen Fähigkeiten, die bestimmen, was für uns möglich ist. Entscheidend ist unsere Haltung.

Sie sind frei, zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Sie können fast alles lernen, was Sie lernen möchten. Sie sind frei und können eine Haltung entwickeln, die keine Angst vor Fehlern hat und Scheitern undramatisch sieht. Sie können sogar lernen, die Chancen darin zu sehen. Und genau das auf die Welt bringen, was Sie sich wünschen. Und selbstverständlich können Sie auch agil werden ...

Stellen Sie sich vor, Sie würden noch stärker wachstumsorientiert denken, was würde Ihnen dann noch besser gelingen? Was möchten Sie erreichen? Legen Sie los und entwickeln Sie Ihr Mindset weiter. Im nächsten Kapitel habe ich Ihnen ein Buffet von Möglichkeiten aufgebaut, die Sie darin unterstützen.

Wie Sie ein agiles Mindset entwickeln können

Die Art und Weise, wie Sie die Dinge sehen, lässt sich zwar nicht von jetzt auf gleich verändern, aber Ihr Mindset wird wachsen wie eine Pflanze: nach und nach. Psychologische Sicherheit, Resilienz und Achtsamkeit sind dabei der Boden, auf dem eine agile Denkweise gut gedeihen kann. Was diese drei wertvollen Ressourcen ausmacht und wie sie das Wachstum des agilen Mindsets unterstützen – ~~dazu finden Sie nachfolgend praktische Hinweise und Übungen.~~

Die praktischen Hinweise und Übungen findest du in
meinem Buch „Wie Agilität gelingt“:
<https://amzn.to/3gufd7U>

Selbstcheck: Wie agil sind Sie?

Agilität fängt bei jedem selbst an – bei der persönlichen inneren Einstellung und dem sich daraus ergebenden Verhalten sich selbst, anderen (Team, Mitarbeitern, Kunden) und Veränderungen gegenüber. Die Auseinandersetzung mit den folgenden drei Lernfeldern wird Sie dabei unterstützen, Ihr Mindset und Ihre agilen Kompetenzen weiterzuentwickeln:

- ◆ Selbststeuerung
- ◆ Interaktion
- ◆ Umgang mit Veränderungen

Nachfolgend bekommen Sie einen Überblick über die drei Lernfelder und die wesentlichen Aspekte und Fähigkeiten, die Inhalt des agilen Mindsets sind:

Selbststeuerung	Interaktion	Umgang mit Veränderungen
Selbstreflexion, neue Perspektiven einnehmen, in alle Richtungen denken	Kundenorientierung	Bereitschaft zu kontinuierlichem Wandel
Resilienz	Menschenbild Theorie Y	Motivation von innen heraus
Achtsamkeit/ Bewusstheit	Kommunikation: Dialog statt Debatte, Zuhören und Verstehen	Bereitschaft zu kontinuierlichem, selbstgesteuertem Lernen
Wachstumsorientiertes (Growth) Denken	Augenhöhe	Ambiguitätstoleranz: Unsicherheit, Komplexität, mehrdeutige Situationen und widersprüchliche Handlungsweisen aushalten

Selbstverantwortung	Empathie / Einfühlungsvermögen	Risikotoleranz
Selbstfürsorge / Selbstschutz	Status loslassen	Fehlertoleranz
Eigeninitiative	Auch in der Führungsrolle Teamentscheidungen ermöglichen und fördern	Anpassungsfähigkeit / Flexibilität
Balance von Selbstverpflichtung + Abgrenzung, Offenheit + Zurückhaltung, Mut + Besonnenheit, Fokus + Gesamtblick, Respekt + Konfliktfähigkeit	»Team first«: Teamziele unterstützen, sich ins Team einordnen	Anstrengungsbereitschaft, Engagement
Lieb gewonnene Gewohnheiten, Prozesse und Strukturen auf den Prüfstand stellen und gegebenenfalls loslassen	Vernetzung, Co-Kreation, Kooperation	Neugierde
Fehler und Konflikte als Chance sehen, besser zu werden	Wissen teilen	Kontinuierliches Überprüfen und Anpassen von Haltung und Verhalten (Inspect & Adapt)
Vertrauen in sich selbst und andere	Andere unterstützen anstelle von Rivalität	Kreativität
Intuition	Diversity-Kompetenz	Manifestations- / Umsetzungskompetenz
Sinnbewusstsein	Networking-Kompetenz	Iteratives Vorgehen

Mit dem nachfolgenden Selbstcheck können Sie den Status quo Ihres Mindsets reflektieren, die Inhalte der Lernfelder vertiefen und wertvolle Ansatzpunkte für Ihre weitere Entwicklung bekommen. Er konkretisiert und übersetzt die Inhalte der drei Lernfelder in Aussagen, die für Ihre agile Praxis bedeutsam sind. Jedem Lernfeld sind jeweils 24 Aussagen zugeordnet, die Sie entweder bejahen oder verneinen können.

Kreuzen Sie bei den einzelnen Aussagen jeweils dann »Ja« an, wenn Sie sicher sind, dass Sie *durchweg* entsprechend denken und handeln – auch in für Sie schwierigen Situationen. Überlegen Sie dazu auch, woran Ihre Einschätzungen überprüft werden könnten, und verteilen Sie nur dann ein »Ja«, wenn Sie es mit stichhaltigen »Beweisen« belegen könnten, falls ich zufällig einmal bei Ihnen auftauche und frage: Woran machen Sie Ihr »Ja« fest? Was sind konkrete Beispiele, die zeigen, dass Sie entsprechend denken und handeln?

Wenn Sie das überwiegend nicht könnten, antworten Sie mit »Nein«.

Selbststeuerung			
1	Ich setze mich mit meiner Identität, meinen Überzeugungen, Glaubenssätzen und dem daraus resultierenden Welt- und Menschenbild auseinander.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
2	Ich bin bereit und in der Lage, Verantwortung zu übernehmen.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
3	Wenn ich verschiedene Situationen der vergangenen Monate reflektiere, habe ich in der Mehrzahl aller Fälle eher wachstumsorientiert als statisch gedacht (Growth versus Fixed Mindset).	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
4	Ich bemerke, wenn Situationen und Personen bei mir statisches Denken auslösen, und weiß, welche das sind (beispielsweise Müdigkeit, Zeitdruck, Überraschungen ...).	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
5	Ich registriere, wann und bei wem ich eher wachstumsorientiert denke und handle.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
6	Ich nehme mir regelmäßig Zeit für Selbstreflexion, um mich selbst besser kennenzulernen.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>

7	Ich habe mich mit meinen Prägungen beschäftigt, die im Laufe meines Lebens auf Basis meiner Erfahrungen entstanden sind.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
8	Ich nehme wahr, dass meine Prägungen meine Handlungen beeinflussen.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
9	Ich bemerke es, wenn mein Verhalten durch meine Emotionen gesteuert wird.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
10	Ich kann in herausfordernden Situationen gelassen bleiben.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
11	Ich kenne Strategien zur Stressbewältigung.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
12	Ich kann Stressbewältigungsstrategien wirkungsvoll einsetzen.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
13	Ich setze meine persönlichen Ressourcen wie Energie, Zeit oder Engagement bewusst und sinnvoll ein.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
14	Über kritische Rückmeldungen zu mir und meiner Arbeit ärgere ich mich nur kurz und fühle mich nicht lange verletzt, sondern ich nutze sie als Feedback, um mich und meine Arbeit zu verbessern.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
15	Ich traue mich, unvollständige Teillösungen zu präsentieren und zu diskutieren.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
16	Ich bewerte Situationen auf Basis meiner eigenen Maßstäbe, unabhängig von alten inneren Prägungen und Gruppendruck – von dem, was alle anderen für richtig halten –, und handle entsprechend.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
17	Ich mag mich und bin zufrieden mit mir, auch wenn ich nicht perfekt, sondern »work in progress« bin.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
18	Ich bin in der Lage, mir andere Sichtweisen erst einmal in Ruhe anzuhören und zu durchdenken, auch wenn sie mir »schwer verdaulich« erscheinen.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
19	Ich bin mir sicher, dass ich grundsätzlich alles bewältigen kann, was mir zunächst einmal schwierig erscheint, und versuche es immer wieder, statt die Nerven zu verlieren und aufzugeben.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>

20	Ich spreche offen über meine Schwächen, Probleme und Fehler, wenn das für die Zielerreichung dienlich ist.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
21	Rückschläge, Missgeschicke und Niederlagen bringen mich nur kurz aus dem Takt, dann schaue ich wieder nach vorne und mache motiviert weiter.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
22	Ich achte auf mich und tue regelmäßig und rechtzeitig etwas dafür, dass der Stand meines inneren »Akkus« immer im grünen Bereich bleibt.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
23	Ich nutze meine Intuition bei Entscheidungen. Vor allem dann, wenn es keine Zahlen, Daten und Fakten gibt, auf deren Basis ich mich entscheiden könnte.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
24	Ich weiß, wozu ich zur Arbeit gehe, und sehe einen Sinn in meiner Tätigkeit.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>

Interaktion

25	Ich bin ein guter Partner für meine Kollegen: Ich teile mein Wissen, unterstütze, informiere und ermutige sie.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
26	Ich kann meine Emotionen steuern und bei Bedarf zurückstellen.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
27	Ich bin auch in kritischen Interaktionssituationen meistens in der Lage, mein Verhalten und den Interaktionsprozess von außen aus der Metaposition zu beobachten und eine bewusste Entscheidung über mein Handeln zu treffen, statt mit dem Interaktionsprozess – den Worten und Taten – verschmolzen zu sein und aus einer negativen Emotion heraus nur einem automatischen Impuls nachgeben zu müssen (Prozess versus Inhalt).	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
28	Ich bin bereit, Schwächen meiner Kollegen auszugleichen.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
29	Ich wertschätze die Stärken anderer und zeige ihnen das regelmäßig und deutlich.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>

30	Ich pflege häufig und regelmäßig den persönlichen Kontakt zu meinen Kunden. ¹⁶	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
31	Für Kunden den Wert von Produkten und Dienstleistungen zu steigern, ist für mich die wichtigste Leistungsgröße.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
32	Ich kann mich gut in die Lage meines Kunden versetzen und verstehe, was ihm wichtig ist.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
33	Ich nehme das Feedback meines Kunden ernst und passe meine Ideen an seine Bedürfnisse an, auch wenn sie meinen eigenen Vorstellungen widersprechen.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
34	Ich bin davon überzeugt, dass Kunden frühzeitig in die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen einbezogen werden müssen, um erfolgreich zu sein.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
35	Ich setze meine persönlichen Fähigkeiten engagiert dafür ein, die Teamergebnisse bestmöglich zu unterstützen.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
36	Ich handle auch dann entsprechend der mit dem Team vereinbarten Vorgehensweise, wenn ich mir eine andere Entscheidung gewünscht hätte.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
37	Ich bin davon überzeugt, dass ein Team aus diversen unterschiedlichen Persönlichkeiten zusammengesetzt sein muss, damit Innovationen entstehen können – auch wenn die Zusammenarbeit anstrengender ist. Der Wertbeitrag, den andersdenkende Teammitglieder mit ihren individuellen Kompetenzen leisten, ist es mir wert, die manchmal anstrengende Auseinandersetzung mit ihnen in Kauf zu nehmen.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
38	Ich bin in der Lage, ehrliches, auch kritisches, Feedback zu geben.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
39	Ich unterstütze andere gerne dabei, »größer« zu werden und persönlich zu wachsen.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>

40	Ich arbeite kontinuierlich mit meinem Team daran, unsere Zusammenarbeit und Selbstorganisation im Rahmen unseres Handlungsspielraums schrittweise zu verbessern.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
41	Ich teile das Menschenbild der »Theorie Y« und bin davon überzeugt, dass Menschen von Natur aus leistungsbereit, von innen heraus motiviert, eigeninitiativ und kreativ sind und gerne Verantwortung übernehmen, wenn man die entsprechenden Bedingungen schafft.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
42	Ich bin überzeugt, dass die besten Ideen und Lösungen für komplexe Probleme und die besten Entscheidungen für unvorhersehbare Situationen eher von Teams erzeugt werden als von einer einzelnen Person oder von mir alleine.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
43	Status und materieller Erfolg sind mir weniger wichtig als inspirierende Arbeit.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
44	Ich bin bereit, Hilfe und Unterstützung von anderen im Team anzunehmen.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
45	Menschen arbeiten gerne mit mir zusammen, weil ich wertvolle Beiträge leiste.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
46	Es macht mir Freude und fällt mir leicht, mit fremden Menschen in Kontakt zu treten und mich mit ihnen zu vernetzen.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
47	Ich habe gerne mit Menschen zu tun, die ganz anders als ich selbst sind, und bringe ihnen Respekt und Vertrauen entgegen.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
48	Ich bin ein guter Netzwerker, baue meine Kontakte gezielt aus und pflege sie regelmäßig.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
Umgang mit Veränderungen			
49	Ich akzeptiere die Veränderungen und verstehe, warum sie notwendig sind.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
50	Ich freue mich darauf, die Veränderungen aktiv mitzugestalten.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>

51	Ich lerne gerne, regelmäßig und viel.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
52	Ich reagiere auf Veränderungen flexibel und weiche dazu gegebenenfalls auch mehrfach selbst kurz vor der Zielgeraden von meinen Plänen ab.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
53	Ich lerne aus meinen Fehlern.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
54	Ich baue eigeninitiativ Wissen auf und kann mich dabei selbst organisieren.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
55	Ich engagiere mich für die gesetzten Ziele so lange, bis sie erreicht sind.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
56	Ich entwickle kontinuierlich Fähigkeiten weiter, die dazu beitragen, meine Arbeitsergebnisse zu verbessern.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
57	Ich hinterfrage erprobtes Vorgehen regelmäßig und vergrößere meine Komfortzone – also das, was mir schon leicht gelingt – gezielt Schritt für Schritt.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
58	Ich nutze meine Kreativität und gehe auch ungewöhnliche Wege, um die Qualität und Innovation von Produkten und Services zu erhöhen.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
59	Ich bin motiviert für ein Engagement, das über das Normalmaß deutlich hinausgeht.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
60	Mir ist klar, dass es bei der Lösung von komplexen Problemen kein Richtig oder Falsch gibt, das ich im Vorhinein entsprechend bewerten könnte, sondern dass ich mich schrittweise auf den Weg machen muss, um eigenständige Lösungen zu entwickeln.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
61	Ich kann widersprüchliche Aussagen, Ideen und Handlungsweisen nebeneinander bestehen lassen, ohne eine davon besser bewerten zu müssen. Meine Haltung ist eher vom »Sowohl als auch«- statt vom »Entweder oder«-Denken geprägt.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
62	Ich übernehme die Verantwortung für Arbeitsergebnisse, unabhängig davon, wie schwer sie zu erreichen sind.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
63	Ich entwickle eigene Ideen, statt mich nur auf Best Practices zu verlassen.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>

64	Ich probiere regelmäßig Dinge aus, die ich noch nie zuvor getan habe.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
65	Ich bin bereit und in der Lage, zu experimentieren und dabei entstehende Fehler und Missgeschicke in Kauf zu nehmen.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
66	Ich leite aus Feedbacks Verbesserungen für meine Arbeit ab.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
67	Es macht mir keine Angst, keine Kontrolle zu haben oder verwirrt zu sein, denn mir ist klar, dass dies in Veränderungs- und Innovationsprozessen völlig normal und ein Zeichen dafür ist, dass ich etwas Neues lerne.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
68	Ich schätze es, eigenständig zu arbeiten, und komme gut ohne Vorgaben und Anweisungen aus.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
69	Ich begeistere, inspiriere und ermutige andere auch in unsicheren Projektphasen oder in Zeiten der Instabilität.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
70	Ich verwirkliche meine Vorhaben und setze diejenigen, die wichtig sind, in die Realität um.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
71	Ich kann mich gut selbst motivieren und disziplinieren.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
72	Ob es um Lösungen für komplexe Probleme oder um meine persönliche Weiterentwicklung geht, ich nähere mich meinem Ziel in kleinen, aber kontinuierlichen Schritten, überprüfe nach jedem Schritt, was von meinem Tun mich weitergebracht hat und was nicht, und passe meine Vorgehensweise entsprechend an.	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>

Auswertung

Herzlichen Glückwunsch! Sie haben sich Zeit zur Selbstreflexion und damit für die Entwicklung Ihrer Persönlichkeit und Ihres Mindsets genommen! Und was machen Sie jetzt damit?

Meine Vorschläge: Schauen Sie sich zunächst einmal an, in welchem der drei Lernfelder Sie die meisten »Ja« ankreuzen konnten und in welchem am wenigsten. Oder sind die »Jas« gleichmäßig über alle drei Bereiche verteilt? Fragen Sie sich: Wie passt das Ergebnis zu dem, was ich im täglichen Leben als Herausforderungen erlebe, und welche Entwicklungsschritte ergeben sich daraus? Schauen Sie sich diejenigen Aussagen noch einmal an, bei denen Sie »Nein« angekreuzt haben, und wählen Sie eine davon aus. Bei der Auswahl können Sie folgende Fragen leiten:

- ♦ **Welche Aussage ist am »vielversprechendsten«?** Welche der mit »Nein« angekreuzten Aussagen hat aus Ihrer Sicht das größte Potenzial, vieles in eine positive Richtung zu bewegen, wenn Sie diese Aussage künftig in ein »Ja« verwandeln könnten? Mit der Umwandlung welcher Aussage könnte am ehesten ein Dominoeffekt angestoßen werden? Welche nimmt eventuell am meisten Einfluss auf andere Aussagen?
- ♦ **Welche Aussage setzt am meisten Energie frei?** Wenn Sie nur eine Aussage umwandeln könnten, welche würde am ehesten dazu beitragen, Sie künftig noch mehr zu beflügeln und zu motivieren?
- ♦ **Welche Aussage ist am leichtesten umzuwandeln?** Welches ist die Aussage, von der Sie erwarten, dass sie sich mit wenig Aufwand in kürzester Zeit umwandeln lässt?

Machen Sie ein selbstgesteuertes »Lernprojekt« aus dieser einen von Ihnen ausgewählten Aussage mit dem Ziel, das »Nein« in ein »Ja« zu verwandeln. Wenn Sie sich nicht so recht entscheiden können, welche Aussage Sie wählen möchten, oder auch wenn Sie an der einen oder anderen Stelle unsicher waren, wie Sie Ihre »Jas« belegen könnten, kann es hilfreich sein, vor dem Start eines Lernprojekts andere Menschen zu bitten, den Test aus ihrer Sicht für Sie auszufüllen, um sich durch das Fremdbild weitere Anregungen zu holen und den eigenen typisch menschlichen »blinden Fleck« zu beleuchten.

Wie könnte Ihr Lernprojekt aussehen?

Warum nicht passenderweise agil vorgehen und entsprechende Methoden verwenden? Legen Sie einen Zeitraum für Ihren Veränderungssprint fest, konkretisieren Sie Ihr Vorhaben im Sprint-Planning, gehen Sie iterativ-inkrementell vor, planen Sie ein Daily Stand-up mit sich selbst ein, überprüfen Sie Ihre Fortschritte in einem Review und einer Retrospektive am Ende des von Ihnen gewählten Sprintzeitraums, entscheiden Sie sich für mindestens eine Verbesserung im Vorgehen und für den nächsten Schritt. Wiederholen Sie das dann so oft wie nötig – und schon ist es geschafft ☺.

Etwas detailliertere Ideen und Vorschläge finden Sie im nachfolgenden Überblick:

Agile Praktik	Doing
Sprint Planning	<p>Zeitraum festlegen: Wie lange und wie oft möchten Sie an Ihrem Veränderungsvorhaben arbeiten? Bewährt haben sich zwei bis vier Wochen, denn in einem kürzeren Zeitraum kann nicht viel umgesetzt werden; wird der Zeitraum aber zu lang, besteht das Risiko, dass man die Motivation, dranzubleiben, verliert. Was passt besser in Ihren Zeitplan: täglich 15 Minuten, wöchentlich einmal 1,5 Stunden oder an drei Tagen der Woche jeweils 30 Minuten? Oder eine ganz andere Einteilung? Das ist ganz gleich, Sie kennen sich selbst am besten. Überlegen Sie sich, was für Sie realistischerweise möglich ist, und probieren Sie es aus. Am Ende des Sprints können Sie Zeitraum und Dauer gegebenenfalls auch ändern.</p> <p>Vorhaben konkretisieren, in einzelne Inkremente zerlegen und priorisieren: Was ist Ihr Ziel? Was sind die einzelnen Schritte auf dem Weg zum Ziel? Welchen Schritt wählen Sie für Ihren nächsten Sprint aus? Was möchten Sie am Ende des Sprints erreicht und abgeschlossen haben? Woran werden Sie erkennen, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben? Was ist dann anders? Woran wird es jemand anderes merken?</p> <p>Aktivitäten zur Zielerreichung festlegen: Was werden Sie innerhalb der gewählten Zeiträume konkret tun, um Ihr Sprintziel zu erreichen?</p>

Sprint Backlog	Schreiben Sie die Aktivitäten jeweils einzeln auf einen Haftzettel und kleben Sie diesen in die linke Spalte Ihres Sprint Backlogs mit der Überschrift »To do«. Wenn Sie mit einer Aktivität starten, verschieben Sie den entsprechenden Zettel in die mittlere Spalte »Doing«, und wenn sie abgeschlossen ist, in die rechte Spalte »Done«. Zerlegen Sie dazu Ihre Ziele in so kleine Teilziele, dass Sie möglichst jedes Mal, wenn Sie an Ihrem Ziel arbeiten, etwas in »Done« verschieben können. Sie werden sehen, das motiviert. Auch beim Buchschreiben habe ich davon profitiert.
Sprint	Arbeiten Sie in kleinen, aber kontinuierlichen Schritten auf Ihr Ziel zu: kurze Iterationen, damit Sie schnell Ergebnisse sehen und dranbleiben. Würdigen Sie Ihre Zwischenerfolge, indem Sie sich beispielsweise mit einer Kleinigkeit belohnen oder sich zumindest kurz klarmachen, was Sie erreicht haben.
Daily Stand-up	Treten Sie täglich mit sich und Ihrer Innenwelt in Kontakt. Überprüfen Sie dabei, wie Sie vorankommen, wie es Ihnen geht, was Sie anders machen wollen und was Sie als Nächstes tun werden: Was möchten Sie als Nächstes für Ihre Entwicklung tun? Was wollen Sie als Nächstes für Ihr »Produkt« entwickeln? Was können Sie <i>jetzt</i> tun, um einen Schritt weiterzukommen? Nutzen Sie dazu gerne eine »Timebox« und stellen Sie dazu Ihre Uhr oder Ihr Smartphone auf zehn bis 45 Minuten. Wenn die Zeit abgelaufen ist, gehen Sie gerne wieder zur Tagesordnung über, auch wenn Sie noch mitten-drin in Ihren Überlegungen sind. Sie können ja am nächsten Tag weitermachen und lernen dabei nach und nach, in der gesetzten Zeit auf den Punkt zu kommen.
Sprint Review	Reflektieren Sie am Ende Ihres Sprintzeitraums, wie zufrieden Sie mit Ihrer bisherigen Vorgehensweise sind und welche Verbesserung Sie sich für den nächsten Sprint vornehmen.
Retro-spektive	Reflektieren Sie, wie Sie im zurückliegenden Sprintzeitraum mit sich selbst und Ihren Fortschritten umgegangen sind. Stellen Sie sich Ihren Gefühlen und Gedanken: Wie zufrieden sind Sie mit sich und Ihrem Voranschreiten? Was haben Sie in <div style="text-align: right;">>>></div>

dem gewählten Zeitraum erreicht und was an Ihrem Umgang mit sich selbst hat positiv dazu beigetragen? Was lief noch nicht optimal? Was möchten Sie im nächsten Sprint wieder oder sogar noch mehr tun? Was möchten Sie zusätzlich Neues ausprobieren?

Und dann?

Sie ahnen es: Wenn Sie Ihr erstes Veränderungsprojekt abgeschlossen haben, können Sie sich ein weiteres »Nein« vornehmen und es bearbeiten. Danach ein weiteres und so fort. Das Streben nach Prozessoptimierung ist einer der Grundpfeiler im agilen Arbeiten. Das gelingt gut, indem Sie iterativ – also schrittweise – vorgehen. Genau das Gleiche gilt für Ihre persönliche Weiterentwicklung.

Wie geht es weiter?

Nutze meine Gratisberatung!

Lass´uns miteinander sprechen. Ich lade dich herzlich ein.

In der unverbindlichen Gratis-Beratung **mit etwa 45 Minuten Dauer** lernen wir uns unkompliziert kennen und du bekommst schon direkt ganz konkrete Anregungen zu deinem Anliegen.

Ich biete dieses Gespräch an, um gemeinsam mit dir herauszufinden,

- ob es zur Bewältigung deiner Herausforderungen und Fragestellungen sinnvoll ist, auf Resilienz, Achtsamkeit und Agilität zu setzen.
- was deine ersten Schritte sein können, um die Situation in die gewünschte Richtung zu lenken.
- ob und wie ich dir dabei eine Abkürzung sein kann.

Wir können telefonieren oder zoomen, ganz wie du möchtest.

Diese Erstberatung kostet dich selbstverständlich – abgesehen von der von dir investierten Zeit – nichts.

Nutze den nachfolgenden Link und du kommst direkt auf meinen Terminkalender.

Dort kannst du dir einen Termin aussuchen, der für uns beide passt.

Ich freue mich darauf, dich kennen zu lernen und wünsche dir bis dahin frohes Schaffen!

<https://calendly.com/mit-katharina-sprechen/gratis-beratung>

Ich freue mich darauf, mit dir zu sprechen. Bis dahin wünsche ich dir frohes Schaffen und eine gute Zeit! Auf bald mit herzlichen Grüßen,
Katharina



Kontaktinformationen



Katharina Maehrlein
Resilient. Achtsam. Agil.

Telefon 0170. 29 83 678

Email mail@katharina-maehrlein.de

Zum Acker 4, 65321 Heidenrod
www.katharina-maehrlein.de



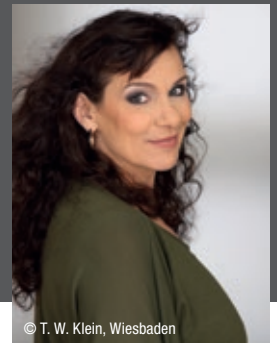
Bereits in der 7. Auflage
erschienen



208 Seiten, gebunden
ISBN 978-3-86936-441-4
€ 19,90 (D) / € 20,50 (A)



Podcast zum Buch auf dem
GABAL-YouTube-Channel



© T. W. Klein, Wiesbaden

Katharina Maehrlein (Wiesbaden), Beraterin, Certified Scrum Master und Agile Culture Coach ist Expertin für die Themen Resilienz, Achtsamkeit und Agilität, zu denen sie mehrere erfolgreiche Bücher geschrieben hat. In den letzten 21 Jahren hat sie als Coach und Beraterin über 30.000 Führungskräfte aus Unternehmen vom Mittelstand bis zum Großkonzern dabei unterstützt, den täglichen Druck zu meistern und dabei ihre Mitarbeiter so zu führen, dass sie motiviert und leistungsfähig bleiben. Mit charmantem Pragmatismus sorgt sie dafür, dass Führungskräfte und Mitarbeiter ihre Leistungskraft mit Leib und Seele einsetzen und auch unter Druck top performen.

www.katharina-maehrlein.de

Die ganze Welt redet von Agilität – aber jeder von etwas anderem

Agilität mag für Unternehmen wie eine Wunderlösung klingen, um in komplexen und sich ständig ändernden Kontexten erfolgreich zu sein. Doch ganz so einfach ist es nicht. Denn agiles Arbeiten erfordert nicht nur neue Methoden wie Scrum, Kanban, Design Thinking. Agilität ist ein wertebasiertes Vorgehen. Es geht nicht darum, agile Dinge zu tun, sondern agil zu sein. Agilität erfordert also ein neues Denken. Und das lässt sich nicht verordnen, aber es lässt sich entwickeln.

In ihrem Buch richtet sich Katharina Maehrlein an alle, die in einer turbulenten VUKA-Umgebung experimentieren, sich anpassen und lernen müssen: Führungskräfte, Mitarbeitende und Personalverantwortliche. Pointiert und praktisch zeigt die Autorin, wie agiles Arbeiten heute funktionieren kann und welches Rüstzeug es dazu braucht. Die perfekte Lektüre für jeden, der herausfinden möchte, wie Agilität Realität werden kann.

- **Ein Buch über die Dimensionen von Agilität, ihre typischen Hürden und Stolpersteine, ihre Werte und die Entwicklung eines agilen Mindsets**
- **Eine praktische Toolbox, randvoll mit effektiven Übungen, Checks und Tests, Videos sowie weiteren Arbeitsmaterialien zum Download – alle hands on und praxiserprobt**

Katharina Maehrlein

Wie Agilität gelingt

Ein agiles Mindset entwickeln –
typische Hürden meistern

Ca. 230 Seiten, 23 x 15,6 cm,
2-farbig, gebunden mit
Lesebändchen

Ca. € 29,90 (D) / € 30,80 (A)

ISBN 978-3-86936-964-8

Warengruppe: 1784 Wirtschaft/
Management

Thema: KJMB Management:

Führung und Motivation

Erscheint: März 2020

Auch erhältlich
als E-Book



ISBN 978-3-86936-964-8



9 783869 369648

Die Autorin



Katharina Maehrlein, Beraterin, Certified Scrum Master und Agile Culture Coach ist Expertin für die Themen Resilienz, Achtsamkeit und Agilität, zu denen sie mehrere erfolgreiche Bücher geschrieben hat. In den letzten 21 Jahren hat sie als Coach und Beraterin über 30 000 Führungskräfte aus Unternehmen vom Mittelstand bis zum Großkonzern dabei unterstützt, den täglichen Druck zu meistern und dabei ihre Mitarbeiter so zu führen, dass sie motiviert und leistungsfähig bleiben. Mit char-

mantem Pragmatismus sorgt sie dafür, dass Führungskräfte und Mitarbeiter ihre Leistungskraft mit Leib und Seele einsetzen und auch unter Druck top performen. Daneben ist sie auf vielen Lebensbühnen zu Hause: gefragte Vortragsrednerin, Mutter von zwei erwachsenen Töchtern und doppelte Großmutter, Initiatorin des Soul@Work-Netzwerks zur Förderung von psychischer Gesundheit und Lebensqualität in der Arbeitswelt, Yoga- und Meditationslehrerin, begeisterte Reiterin.

www.katharina-maehrlein.de

www.soulatwork-netzwerk.de

www.resilienz-yoga.de

www.barockreiten-und-naturalhorsemanship.de

Consulting Impulsvorträge Training Coaching

Mehr

- » Mentale & emotionale Fitness
- » Effizienz & Produktivität
- » seelische Gesundheit, Lebensqualität & Freude an der Arbeit
- » Belastbarkeit, Regenerationskraft & Stressresistenz
- » Engagement & Top-Performing auch unter Druck



Gesunde Leistungskultur – Wirksame Führung

Empfohlen von zufriedenen Kunden wie beispielsweise

AbbVIE, Bank of New York, Bosch, Continental, Deutscher Wetterdienst, Europäische Zentralbank, Forschungszentrum Jülich, GEDIA Automotive Group, Generali, Great Place to Work®, Hans Grohe, Henkell Sektkellerei, Hewlett-Packard, Infraser, Institut der deutschen Wirtschaft, Karlsruher Institut für Technologie, Klinikum Darmstadt, Kreisverwaltung Mainz-Bingen, Liebherr Hausgeräte, Lufthansa, Miele, Mercedes AMG, Opel, Örag Rechtsschutz, Pepsico, Sanofi-Aventis, Schott, Sparkasse, Südwestdeutsche Salzwerke, Telekom, Tschibo, Technische Universität Darmstadt, Zurich Versicherungsgruppe.

Zur freundlichen Beachtung

Dieses Werk ist durch das Urheberrecht geschützt. Zuwiderhandlungen werden straf- und zivilrechtlich verfolgt. Ohne schriftliche Genehmigung der Autorin ist jegliche – auch auszugsweise – Vervielfältigung und Verbreitung nicht gestattet, sei es

- in gedruckter Form,
- durch fotomechanische Verfahren,
- auf Bild- und Tonträgern,
- auf Datenträgern aller Art.

Außer für den Eigengebrauch ist untersagt: das elektronische Speichern, insbesondere in Datenbanken und das Verfügbarmachen für die Öffentlichkeit zum individuellen Abruf, zur Wiedergabe auf Bildschirmen und zum Ausdruck beim jeweiligen Nutzer. Dies schließt auch Pod-Cast, Videostream usw. ein. Die Informationen in diesem Werk spiegeln die Sicht der Autorin aufgrund eigener Erfahrungen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dar. Bitte beachten Sie, dass sich die Bedingungen ändern können.

Sämtliche Angaben wurden sorgfältig und nach bestem Wissen und Gewissen ermittelt. Trotzdem kann von der Autorin und Verlag keine Haftung übernommen werden, da Fakten in dieser schnelllebigen Zeit ständigen Veränderungen ausgesetzt sind.