

## Abstract

### Agiles Unternehmen – vom Mindfix zum Mindshift

Svenja Hofert

In der Coronakrise haben sich viele Bremsen gelöst. Was bisher unmöglich schien – plötzlich ging und geht es.

Dabei zeigt sich ein Muster: Organisationen, die schon vorher gut im Training waren, hatten es erheblich leichter, in der Krise Gas zu geben. Dort, wo vorher schon die Weichen für agiles Arbeiten gestellt waren, wo also die Menschen im Training waren, konnten Verhaltensweisen leichter und schneller adaptiert werden. Technische Restriktionen wurden überwunden und Home Office nicht selten zur Regel anstatt zur Ausnahme.

Dabei gibt es erhebliche Unterschiede - das zeigt und zeigt sich auch gerade im Gesundheitswesen und der Bildungsbranche.

Offenbar wird mehr und mehr, dass Agilität keine Managementmethode oder ein Trend ist, sondern schlichtweg notwendig, um in dieser Übergangszeit die Weichen zu stellen. Allerdings müssen wir dafür Agilität ganz anders interpretieren, als wir vielfach gewohnt sind.

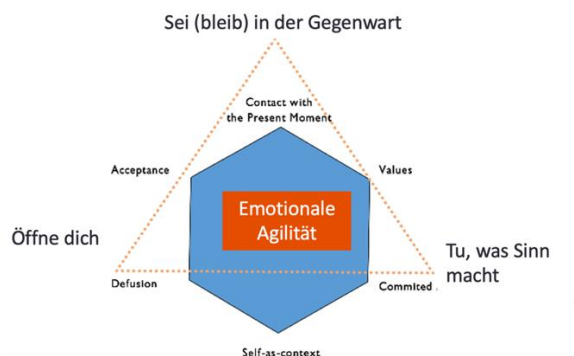
Zunächst gilt es, das Wort «agil» zu begreifen, das mit äusserst individuellen Emotionen gefüllt ist, die sich auf ebensolche Erfahrungen, aber auch Erwartungen beziehen. Das Wort an sich ist unschuldig, es hat den Sinn, den wir ihm geben.

In ihrem Vortrag empfiehlt Svenja Hofert sieben Mindshifts für Organisationen und den in ihnen agierenden Personen, um die bisherige Fixierung auf Agilität als Methode zu lockern und den Blick zu weiten. Der erste Shift klingt überraschend. Er ist zugleich der wichtigste, die Voraussetzung für alle anderen:

#### 1. Von der Zukunft zurück in die Gegenwart

Die Gegenwart in all ihren Facetten wahrzunehmen, sie zu verstehen, ist die Grundvoraussetzung, um neue Zukunftsbilder zu entwickeln. Dazu gehört, sich auf das einzulassen, was sich zeigt – auch auf die Widersprüche, Gegensätze, Unsicherheiten. Erst so entsteht emotionale Agilität: Wir müssen nicht mehr festhalten, auch nicht an Vorstellungen von der Zukunft.

Eine praktische Hilfe bietet der Triflex:



Dabei gilt es, Agilität als Gegenpol zur Rigidität verstehen. Fragen Sie sich: «Woran erkenn ich agiles Verhalten, und woran rigides?» Das fängt beim Meeting an und hört bei der Entscheidung für ein Videokonferenzsystem lange nicht auf.

- 2. Von der Suche nach Sofort-Erfolg und Konserven-Glück zu Lebens-Akzeptanz**  
Hofert fordert dazu auf, Agilität als emotionale Qualität zu verstehen. Das bedeutet auch, die Aufmerksamkeit auf die psychologischen Faktoren zu verlagern, unter denen Verhaltensveränderungen möglich werden. Probleme gilt es nicht zu bereinigen, sondern anzunehmen. Wir müssen das «Veränderungsmonster» mitnehmen statt wie bisher oft es zu verdrängen und zu leugnen. Praktisch bedeutet das: Es auszuhalten, dass nicht klar ist, was kommen wird, aber dass wir jeden Moment entscheiden können, nach unseren Werten zu leben.
- 3. Von der Innovation zum Fortschritt**  
Zu viel ist oft von Innovation die Rede. Geht es nicht viel mehr darum, jene Ideen zu fördern und weiter zu entwickeln, die den Menschen dienen? Holen Sie sich externe Impulse ein, belohnen Sie nicht nur Effizienz- und Technik-Ideen, sondern das Entdecken neuer Möglichkeiten. Das geht nicht ohne eine Haltung zu haben – wohin wollen wir?
- 4. Vom Warum zum Wohin**  
Ganze Organisationen unterwerfen sich dem Kredo eines Werbers, zuerst nach dem «Warum?» zu suchen. Viel zentraler ist aber das «Wohin!» Suchen Sie nach dem grossen und nach dem kleinen «Wohin» – Menschen brauchen diese Klarheit.
- 5. Von der Lösung zur Frage**  
Wir suchen nach Lösungen und Rezepten, doch in Wahrheit sind es Fragen, die wir brauchen. Üben Sie, Fragen zu stellen. Und es auszuhalten, einmal keine Antwort zu haben.
- 6. Vom Ziel zur bewussten Wahl**  
Es gilt, sich zu entscheiden und zwar immer wieder neu. Ist hier Effizienz wichtiger oder behindert diese den Fortschritt? Dabei gilt es, sich freizumachen von der «Angel» und Entscheidungen zu treffen, die ein wirkliches Hinzu sind. Helfen Sie anderen sich Ihrer Choice Points bewusst zu werden.
- 7. Von Worten zu Werten**  
Agilität ist «wertgetrieben». Richtig verstanden, sind Werte wie Wurzeln. Sie geben unseren Handlungen Qualität. Der Weg zu neuen, nicht unbedingt nur agilen Werten kann auch über Umwege führen: Wenn ich einen unbekanntes Apfel vom Baum esse, komme ich vielleicht auf den Geschmack... Koppeln Sie Werte immer an Verhaltensanker, um ihre Qualität zu begreifen. Lassen Sie unterschiedliche Werte zu, denn der Mensch kann mitunter andere Werte verfolgen als die Organisation. Und das ist völlig in Ordnung.

Mehr Artikel zum Thema finden Sie bei [www.svenja-hofert.de](http://www.svenja-hofert.de) und [www.teamworks-gmbh.de](http://www.teamworks-gmbh.de)