



Einleitung

Viele Unternehmen sind dem Trend, Agilität einzuführen, gefolgt. Das Schlagwort dieser Zeit war VUCA. Es beschreibt eine Welt die zunehmend v-olatil, u-nsicher, c-omplex, a-mehrdeutig geworden ist. Die Agilität galt als die strategische Antwort auf diese Veränderungen. Die erste Welle bezog sich auf Teams. Team-Modelle wie SCRUM oder Kanban wurden eingeführt. Die Unternehmensführung und die Organisation als Ganzes wurden in dieser Phase selten verändert. Aktuell lösen die Enterprise-SCRUM-Modelle den nächsten Hype aus. Das sind Modelle wie SAFe^{®1}, LeSS², Nexus³, um nur die bekanntesten Vertreter zu nennen. Diese Modelle greifen in wesentlich größerem Umfang in die Organisation ein, indem sie die vorhandenen Rollen und Prozesse verändern. Diese Modelle sind noch nicht vollständig eingeführt und optimiert, da kommt schon die nächste Herausforderung auf die Unternehmen zu. Beschrieben wird sie durch das neue Kunstwort BANI. Die Welt hat sich ein Stück weitergedreht und das neue Schlagwort setzt sich zusammen aus den Begriffen:

Brittleness – Zerbrechlichkeit

Das Corona-Virus hat es uns deutlich vor Augen geführt, wie lang etablierte Wertschöpfungsketten quasi über Nacht zerbrochen sind. Einige Unternehmen mussten sofort ihren Geschäftsbetrieb aufgeben und waren auf Staatshilfe angewiesen, andere Unternehmen haben sich vor Neugeschäft kaum retten können. Halbleiter wurden weltweit Mangelware.

Anxiety – Ängstlichkeit

Die erlebte Zerbrechlichkeit der Welt löst bei den Menschen zunehmend Unsicherheit aus. Diese Unsicherheit erzeugt oft Angst. Existenzfragen werden relevant und können nicht aufgelöst werden. Auch die Klima-Katastrophe steht für viele jungen Menschen gefühlt vor der Haustür, und keiner unternimmt genug dagegen.

1 <https://scaledagileframework.com>

2 <https://less.works/de>

3 <https://www.scrum.org/resources/scaling-scrum>

Non-Linearity – Nichtlinearität

Nichtlineare Phänomene bewirken, dass kleine Entscheidungen riesige Auswirkungen haben können und riesige Kraftanstrengungen gar keine Auswirkungen zeigen. Mit Werkzeugen der Expertenanalyse und der Comand&Control-Entscheidungen aus dem Top-Management kommen wir in dieser Welt nicht mehr sicher zum Ziel.

Incomprehensibility – Unverständlichkeit

Wir haben Informationen im Überfluss, doch wirklich verstehen, was passiert, können wir in bestimmten Bereichen immer weniger. Der Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung liegt im Verborgenen. Wir sind gezwungen, uns jede Situation neu anzusehen, und wir können nicht mehr auf alte Erklärungsmuster zurückgreifen.

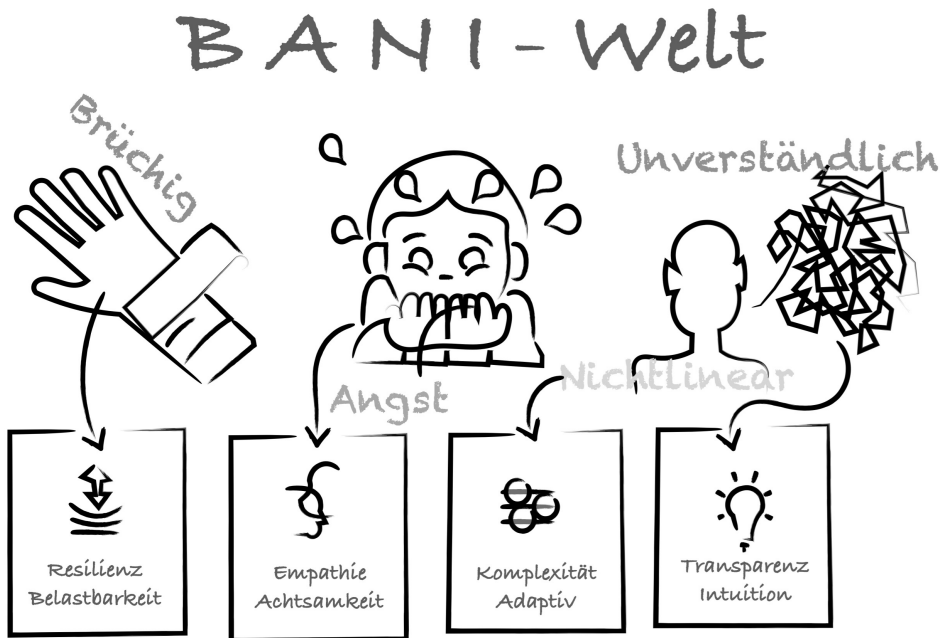


Abb. 1: Das BANI-Modell und passende Reaktionen⁴

Aus der veränderten Problemlage ergeben sich neue Lösungsrichtungen für Unternehmen.

⁴ <https://stephangrabmeier.de/bani-vs-vuca/>

- Resilienz und Belastbarkeit werden benötigt, damit die Systeme stabiler werden und nicht versagen. Auch die Menschen, die Teil des Unternehmenssystems sind, müssen belastbarer und resilienter werden.
- Empathie und Achtsamkeit werden benötigt, um gemeinsam die Ängstlichkeit zu überwinden. Die emotionale Erlebniswelt der Menschen lässt sich nicht länger ausblenden.
- Komplexität und Adaptivität werden benötigt, um schnelle Anpassungen umsetzen zu können. Dies widerspricht zum Teil diametral dem Effizienzgedanken der klassischen Management-Theorie.
- Die Reaktion auf Unverständlichkeit ist die Forderung nach Transparenz und Intuition. Transparenz hilft, die richtigen und wichtigen Informationen zu bekommen. Intuition ist eine Fähigkeit, die nicht auf Erfahrungen aus der Vergangenheit angewiesen ist, sondern situative Ahnungen erzeugt, was hilfreich sein könnte. Diese intuitiven Signale wahrzunehmen, sie in die Diskussion um gute Lösungen einzubringen und ernst zu nehmen, ist den westlich geprägten Menschen zum Teil sehr fremd.

Alle diese Lösungselemente beruhen zum großen Teil auf Fähigkeiten eines einzelnen Menschen. Sie beginnen beim einzelnen Menschen und nehmen dann ihren Verlauf im Unternehmen. Deshalb trägt dieses Buch den Titel »Mindful & Agile Leadership«. Es geht nicht mehr nur um agile Arbeitsmodelle, sondern es geht jetzt um die Potenziale des Menschen. Es muss gelingen, den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen, seine Fähigkeiten zu nutzen und weiterzuentwickeln. Ganzheitlich denkende Menschen werden benötigt, die motiviert sind und sich ehrlich in ihr Team einbringen. Diese fallen jedoch nicht vom Himmel. Das Thema Mindset-Entwicklung ist eines der schwierigsten und langwierigsten. In diesem Buch werden viele konkrete Workshops aus der Praxis dargestellt, um Möglichkeiten und auch Grenzen aufzuzeigen.

Um eine häufig auftretende Ausgangssituation zu illustrieren, ist dieses Buch wie ein Trainingsplan aufgebaut. Dieses Training wird in einen Unternehmens-Kontext eingebettet, um die situative Komponente besser nachvollziehen zu können. Die daraus resultierende Geschichte ist ganz sicher kein packender Roman geworden. Er soll die Lesbarkeit und Verständlichkeit des Themas und den Bezug zur Praxis verbessern. Die Geschichte und das Unternehmen sind fiktiv, aber sie enthalten viele Elemente, die wir als Berater bei unseren Kunden beobachtet haben.

Am Ende jedes Kapitels sind jeweils konkrete Workshops beschrieben, diese sind idealerweise direkt umsetzbar. Auf diese Weise soll das Thema Mindset nicht nur mithilfe guter Ideen, sondern auch mit Vorschlägen zur Anwendung vermittelt werden. Es soll zum Selber-Ausprobieren inspirieren und viele neue Möglichkeiten und Wege aufzeigen.

Die Inhalte des Buches bedienen sich eines breiten Spektrums an Hintergrundwissen aus verschiedensten Fachgebieten. Das Ziel des Buches ist es, einen Überblick über die vielfältigen Möglichkeiten zu geben und zu Experimenten anzuregen. Es soll viele Inhalte wie ein Buffet vor dem Leser ausbreiten, damit dieser sich darin nach seiner Wahl bedienen kann.

Kapitel 1 – Transformation bzw. Agiles Change Management – Es setzt sich damit auseinander, wie der Geist der Agilität Teil der Einführung sein kann und damit eine vielschichtige Umgestaltung unter Beteiligung aller Mitarbeiter ermöglicht.

Kapitel 2 – Konflikte – Sie sind für viele Unternehmen eine Altlast, die Agilität im Keim ersticken kann. Wenn sie nicht nachhaltig und ernsthaft gelöst werden, kann Agilität nur Makulatur bleiben.

Kapitel 3 – Mindfulness – Hier wird eine sehr erfolgreiche Technik beschrieben, wie jeder Einzelne den Umgang mit sich und anderen Menschen schrittweise verändern kann. Sie hilft, die richtigen und die wichtigen Dinge zu erkennen und zu tun und die unwichtigen hinter sich zu lassen. Auf diese Weise entsteht Nähe zwischen den Menschen, und die Zusammenarbeit eines Teams verändert sich. Ein gutes Beispiel für einen sinnvollen ersten Schritt ist »Search inside Yourself«⁵ von Google.

Kapitel 4 – Embodiment – Es stellt dar, wie bedeutsam es ist, sich selbst als ganzen Menschen zu erleben, einen Menschen, der Emotionen hat und diese für erfolgreiche und inspirierte Arbeit nutzen kann. Emotionen sind oft mit Körpergefühlen verbunden. Deshalb muss der Körper Teil der Wahrnehmung sein.

Es wird noch zu oft als professionell empfunden, sich im Berufsleben auf seine rationale Seite zu beschränken. Das hat in der Vergangenheit, abhängig vom jeweiligen Kontext, bis zu einem gewissen Grad funktioniert. Zukunftsfähig ist diese Einstellung auf keinen Fall. Die Navigation in einem komplexen Kontext ist nur möglich, wenn wir all unsere Sinne benutzen.

Kapitel 5 – Resilienz – Vorgestellt werden alltagserprobte Muster, die Menschen dabei helfen, in Organisationen produktiv zu sein.

Der Ursprung der Resilienzforschung steht im Zusammenhang mit Krankheiten wie z.B. dem Burn-out. Ein komplett vorurteilsfreier Umgang damit gelingt noch nicht immer und überall. Daher befindet sich das Thema für viele in einer »Schmuddelecke« und ist dort auch noch nicht ganz herausgekommen. Das ist bedauerlich, weil viele gute Ansätze im Kontext dieses Themenfelds entwickelt wurden. Die Ansätze sollen hier dargestellt und verbreitet werden.

Kapitel 6 – Gemeinsam Denken – Es beschreibt Erkenntnisse, wie Organisationen die Talente vieler bündeln können, um gemeinsam mehr zu schaffen, als jeder ein-

5 Search Inside Yourself: Optimierte dein Leben durch Achtsamkeit von Chade-Meng Tan, Goldmann, 2015

zeln erreichen könnte. Es gibt noch relativ viele Organisationen, die eine Atmosphäre geschaffen haben, die gegenseitige Inspiration eher behindert als fördert. Dieses Thema ist sehr eng mit der Möglichkeit von Innovationen verknüpft. In unserer arbeitsteiligen Welt sind Innovationen Teamsport geworden, und gemeinsam kreativ denken ist die Grundlage dafür.

Kapitel 7 – Agiles Lernen – soll die Brücke in die Zukunft schlagen. Peter Senge hat das Thema in seinem Buch »Lernende Organisation«⁶ dargestellt. Die allermeisten Organisationen stehen vor Herausforderungen, die sich ableiten aus der Digitalisierung und der Globalisierung dieser Welt. Daraus ergeben sich Lernfelder, die Teams zukünftig nur bewältigen können, indem sie gemeinsam und dadurch schneller lernen. Hier wird ein Ansatz beschreiben, wie es funktionieren kann.

Kapitel 8 fasst noch einmal die zentralen Thesen des Buches zusammen. Wer möchte, kann dieses Kapitel auch gerne vorab lesen.

Die eingangs beschriebene illustrative Rahmenhandlung wird im ersten Kapitel erzählt. Ungeduldige Leser können einzelne Kapitel überspringen, ohne den roten Faden zu verlieren.

Dieses Buch beschreibt ein breites Spektrum an Themen. Die Konsequenz aus dem Versuch, das Thema umfassend zu beschreiben, ist, dass an der einen oder anderen Stelle die Tiefe fehlt. Um diese Tiefe zu ermöglichen, sei auf die folgenden Ergänzungen für die Leser hingewiesen, die sich in bestimmte Themen intensiver einarbeiten möchten.

Tipp für weiterführende Literatur

Kapitel 1 – Transformation

Selbststeuerung von Unternehmen: Ein Handbuch für Manager und Führungskräfte, von Alexander Exner, Campus, 2009

Micro-Inputs Veränderungscoaching: Die wichtigsten Modelle, Erklärungshilfen und Visualisierungen für das Coaching von Veränderungsprozessen, von Anna Egger, Manager Seminare, 2020

Kapitel 2 – Konflikte

Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation, von Friedrich Glasl, Haupt, 2020

Selbsthilfe in Konflikten: Konzepte – Übungen – Praktische Methoden, von Friedrich Glasl, Haupt, 2007

6 Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation von Peter M. Senge, Schäfer Pöschel, 2017

Kapitel 3 – Mindfulness

Das weise Herz: Die universellen Prinzipien buddhistischer Psychologie, von Jack Kornfield, Arkana, 2008

Mindful Leader: Wie wir die Führung für unser Leben in die Hand nehmen und uns Gelassenheit zum Erfolg führt, von Esther Narbeshuber, O W Barth, 2019

Kapitel 4 – Embodiment

Selbstmanagement – ressourcenorientiert: Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM), von Maja Storch, Hogrefe 2017

Embodied Communication: Kommunikation beginnt im Körper, nicht im Kopf, von Maja Storch, Hogrefe, 2015

Kapitel 5 – Resilienz

Individuelles Gesundheitsmanagement: Der Leitfaden für mehr Achtsamkeit am Arbeitsplatz, von Claudia Härtl-Kasulke, Bletz, 2015

Micro-Inputs Resilienz: Lebendige Modelle, Interventionen und Visualisierungshilfen für das Resilienz-Coaching und -Training, von Ella Gabriele Amann, Manager Seminare, 2019

Kapitel 6 – Gemeinsam Denken

Dialogische Intelligenz: Aus dem Käfig des Gedachten in den Kosmos des Denkens, von Martina Hartkemeyer, Johannes Hartkemeyer, 2015

Der Dialog: Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen, von Lee Nichol (Herausgeber), David Bohm, Klett-Cotta, 2014

Kapitel 7 – Agiles Lernen

Agiles Lernen: Neue Rollen, Kompetenzen und Methoden im Unternehmenskontext, von Nele Graf, Haufe, 2019

Neben der aufgelisteten Literatur hat sich eine weitere Form von Publikationen in diesem Bereich etabliert – Kartensets. Diese Kartensets stellen auf übersichtliche Weise eine Zusammenfassung in Kartenform dar. Sie lassen sich spielerisch in Workshops integrieren und geben vielfältige Anregungen. Im Folgenden ist eine Auswahl dargestellt, die keinen Anspruch auf Vollständigkeit hat.


Tipp: Kartensets für Workshops

- Kartenset Achtsames Arbeiten, Kempel, Frank, Beltz Verlag, 2021
- Kartenset Ressourcenübungen für Erwachsene, Gräßler, Hovermann, Beltz Verlag, 2019
- Kartenset Online-Sessions wirkungsvoll durchführen, Claudia Härtl-Kasulke, Beltz Verlag, 2021
- Kartenset Selbststärkung, Ness, Beltz Verlag, 2019
- Kartenset Wondercards, Nadja Petranovskaja, Selbstverlag, 2020
- Kartenset Coaching Karten Set – Ziele setzen, dranbleiben, Blockaden lösen & viele Inspirationen, David Goebel, SinnSTIFTen
- Kartenset Liberating Structures Design Cards, Creative Commons License, Holisticon

Besonderer Dank bei der Erstellung dieses Buches gilt:

- Steffi Triest für die Diskussion zum Konzept des Buches
- Claudia Härl-Kasulke für die Diskussionen rund um Achtsamkeit und Resilienz
- Rudi Ballreich und Kai Splittgerber für die gemeinsame Konzeption eines Trainings für fortgeschrittene SCRUM Master
- Eggert Keller und Urte Ahrend-Keller für das Lektorat
- mitp-Verlag für die vertrauensvolle Zusammenarbeit

Ohne diese Unterstützung wäre das Buch in dieser Form nicht möglich gewesen, danke.

Diese Leseprobe haben Sie beim
 [edv-buchversand.de](https://www.edv-buchversand.de) heruntergeladen.
 Das Buch können Sie online in unserem
 Shop bestellen.
[Hier zum Shop](#)