BALANCE AKADEMIE

CERTIFIED AGILE COACH

AGILES MINDSET

TRAINERIN
MMAG. EVA SCHEUCHER

16.02.2023

Inhalt

1 PERSÖNLICHKEIT/MINDSET 3
1.1 WIE ENTSTEHT EINE PERSÖNLICHKEIT/EIN MINDSET? 3
1.2 WIE VERÄNDERT MAN EINE PERSÖNLICHKEIT ODER EIN MINDSET? 4
2 DAS AGILE MINDSET 6
2.1 DEFINITION 6
2.2 SCHRITTE ZUM AGILEN MINDSET 7
2.3 ACHTSAMKEIT UND AGILITÄT 9
3 AGILES LERNEN 10
4 LITERATUR UND QUELLENANGABEN 11

1 PERSÖNLICHKEIT/MINDSET

1.1 Wie entsteht eine Persönlichkeit/ein Mindset?

Unter „Persönlichkeit“ versteht man die Gesamtheit der geistig-seelischen Anlagen eines Wesens, welche unverkennbar das Wesen kennzeichnen. Die Persönlichkeit entsteht durch die Existenz, Emotion und Entwicklung des Selbst. Es gibt verschiedene Ausdrucksformen, wie sich eine Persönlichkeit zeigen kann, angefangen von feinstofflichen (wie z. B. Aura, Strahlen, Gefühle) bis manifeste (wie z. B. Mimik, Sprache, Bewegung) Energien.

Unsere Persönlichkeit wird am Stärksten durch unsere ersten Lebensjahre geprägt, insbesondere durch für uns traumatische oder einschneidende Erlebnisse. Wir entwickelten frühkindlich Strategien, um uns sicher oder geliebt zu fühlen. Was wir als unsere Grundsätze oder Verhaltensmuster kennen und erkennen, sind oft sehr früh entstandene Ressourcen, die in manchen Situationen in unserem jetzigen Leben nicht ideal passen oder uns hemmen.

Eine schöne Metapher dafür ist die Dekorateurskrabbe. Diese Krabbenart hat ein Netz von klammerartigen Härchen über ihren ganzen Körper verteilt. Im Laufe ihres Lebens nimmt sie Gegenstände aus ihrer Umgebung auf (Korallen, Steine, Äste, Pflanzenreste Muscheln, etc.) und heftet sie an ihren Panzer. Mit der Zeit hat sie sich ideal an ihre Umgebung angepasst und perfekt getarnt. So ähnlich nehmen wir Ideen, Vorstellungen, Glaubenssätze, Haltungen aus unserer näheren Umgebung (Familie, Freunde) in unsere Denkmuster auf. Wir können uns dadurch in unserem gewohnten Umfeld gut bewegen und sind an die uns bekannten Erfordernisse angepasst. Wir identifizieren uns auch mit diesen „Elementen“ unserer Persönlichkeit, nennen sie unser „Charakter“ und manchmal sehen wir diese Sammlung an Glaubenshaltungen als unveränderlich oder nur schwer veränderbar an.

Wenn unsere Umwelt sich aber rasch verändert und wir uns plötzlich in einer Welt wiederfinden, die andere Denkhaltungen, Muster und Vorstellungen erfordert, sind wir mit unserem „Panzer“ plötzlich nicht mehr gut aufgestellt. Ähnlich wie die Dekorateurskrabbe haben wir dann Dinge aufgeladen, die uns nicht mehr weiterhelfen und uns im schlimmsten Fall behindern. Während die

Dekorateurskrabbe schlecht getarnt ist und damit Gefahr läuft, zu einer leichten Beute zu werden, können unsere „alten Denkmuster“ uns an den Stillstand unserer Karriere bringen, uns das Gefühl von Überforderung vermitteln und wir sind nicht mehr gut für unser neues Umfeld ausgestattet.

„Mindset“ ist einer dieser englischen Begriffe, die vielfältig übersetzt werden können: Denkweise, Einstellung, Gesinnung, Haltung, Lebensphilosophie, Mentalität, Orientierung, Weltanschauung. Unsere Einstellung zu bestimmten Themen, wie wir denken, fühlen und handeln, ist geprägt von unseren gemachten Erfahrungen: positive, die uns in bestimmten Bereichen ermutigen und bestärken, und ebenso negative, die dazu führen können, dass wir uns bestimmte Dinge nicht zutrauen. Ein Mindset arbeitet also vor dem Hintergrund unserer Prägungen wie ein Filter, der bestimmt, wie wir unsere Umgebung, aber vor allem unsere eigenen Möglichkeiten wahrnehmen. Ein Mindset ist somit eine innere Einstellung, die jemand zu einem bestimmten Sachverhalt einnimmt, geprägt von Erfahrungen und Annahmen.

1.2 Wie verändert man eine Persönlichkeit oder ein Mindset?

Bleiben wir bei der Dekorateurskrabbe. Um sich an eine neue Umwelt anzupassen, muss die Dekorateurskrabbe zunächst Platz auf ihrem Panzer machen. Sie muss identifizieren, welche Gegenstände nicht mehr in das neue Umfeld passen, diese ablegen und sich neue Gegenstände suchen, aneignen und in ihren Panzer integrieren.

Mit unserer Persönlichkeit verhält es sich ähnlich. Um uns verändern zu können, macht es Sinn, damit zu beginnen, zu überprüfen, welche Strategien wir uns angeeignet haben, die für unsere neue Umwelt nicht mehr hilfreich oder von Nutzen sind. Wir müssen erkennen, was diese „alten Muster“ sind und überprüfen, wofür sie uns nützen. Wenn sie uns nicht mehr hilfreich erscheinen, gilt es, sie abzulegen und loszulassen. Je weniger hemmende Strategien wir noch mit uns herumtragen, desto offener sind wir für neue Strategien.

Dies ist oft der erste Schritt, um ein neues Muster zu identifizieren und zu lernen. Dann gilt es neue Verhaltensweisen, Ideen oder Haltungen zu entdecken und für sich Routinen oder Abläufe zu schaffen, wie man diese erlernen und integrieren kann.

Je bewusster wir uns alter und neuer Muster und Gedanken in unserem Kopf sind, desto einfacher können wir bewusst wählen, in welcher Situation wir welche Strategie anwenden. In einer sehr ausgeprägten Form können wir in vielen unterschiedlichen Umwelten mit unterschiedlichen Anforderungen bewusst und situationsgerecht agieren und reagieren. Wir finden dann immer die Strategie in unserem Verhaltensrepertoire, die uns in der jeweiligen Situation am besten voranbringt.

2 DAS AGILE MINDSET

2.1 Definition

Menschen sind von Natur aus so ausgestattet, dass wir Erfahrungen und damit Prägungen, Denk- und Handlungsroutinen und letztlich unser Verhalten verändern können. Das Stichwort ist Neuroplastizität. D. h. neue Erfahrungen, Annahmen und Lernen neuer Routinen (Handlungsmuster) verändern dabei nicht nur die Verschaltungen zwischen Nervenzellen, sondern sogar übergeordnete anatomische Strukturen. Diese Anpassungsfähigkeit bezeichnet man als Neuro- oder Hirnplastizität und besteht ein Leben lang.

Ein Agiles Mindset ist eine Denk- bzw. Geisteshaltung, die völlig vorbehaltslos mit den sich kontinuierlich ändernden, äußeren Rahmenbedingungen umgeht. Dabei wertet es nicht die bisher gemachten Erfahrungen und die vorhandene „Lernbiographie“ des Lebens ab. Vielmehr integriert es diese ist trotzdem offen für neue Erkenntnisse. Ein agiles Mindset ist darauf fokussiert, selbst für die jeweilige Situation die Verantwortung zu übernehmen und Probleme zu lösen. bspw. einen Konflikt, zu lösen.

Ein agiles Mindset ist die innere Einsicht, dass Veränderung jederzeit und überall allgegenwärtig ist und nicht verhindert, sondern höchstens ignoriert werden kann. Alles ist einem permanent stattfindenden Anpassungs- und Veränderungsprozess unterworfen, dem sich ausnahmslos nichts entziehen kann. Nicht Kontrolle und Druck können den agilen Geist beflügeln, sondern vielmehr Entspannung, Freude, Motivation und Freiheit, sowie Anerkennung, Wertschätzung, Teilhaben und Begegnung auf Augenhöhe.

Bewegung, Veränderung, Anpassung und Austausch finden unausweichlich permanent statt und es gibt — bei allem Verständnis für den inneren Widerstand vieler — keine realistische Möglichkeit, sich diesen stetig ablaufenden Vorgängen zu entziehen. Daher ist die Strategie, diese Tatsache anzuerkennen, anzunehmen, sich darauf einzustellen und für sich zu nutzen, besser, erfolgreicher und effizienter, als sie zu ignorieren zu versuchen und einen permanenten, energieintensiven und damit ermüdenden Widerstand dagegen aufrecht zu erhalten.

Der Motivationspsychologin Carol Dweck zufolge gibt es zwei Formen von Mindsets, das „Growth Mindset“ und das „Fixed Mindset“. Es lässt sich beobachten, dass diejenigen, die eher in die Kategorie Fixed Mindset gehören, dazu neigen, bestimmte Fähigkeiten als angeboren zu beurteilen. Wenn sie an einer Aufgabe scheitern, so führen sie das darauf zurück, dass ihnen bestimmte Begabungen offenbar fehlen. Sie vermeiden Herausforderungen, da diese immer auch ein potenzielles Scheitern beinhalten. Fehler definieren ihre Identität. Anstrengungen sind zu vermeiden, denn Anstrengungen sind ein Zeichen dafür, dass Fähigkeiten fehlen. Menschen mit einem Fixed Mindset reagieren auf Herausforderungen mit Hilflosigkeit.

Solche hingegen, die in die Kategorie Growth Mindset gehören, sind der festen Überzeugung, dass sie alles erreichen können, solange sie genügend Einsatz bringen, trainieren oder lernen. Sie strengen sich häufiger an, trotz Niederlagen voranzukommen. Ihre Frustrationstoleranz ist höher. Menschen mit dieser Einstellung sind der Überzeugung, dass jeder besser werden kann, wenn er daran arbeitet.

Das Growth Mindset oder agile Mindset wird als innere Haltung beschrieben, die geistige Fähigkeiten als trainierbar erlebt, wie Muskeln. Menschen mit dem agilen Mindset haben das Ziel, zu lernen. Herausforderungen sind ihnen willkommen, Fehler liefern Informationen und Anstrengungen sind der Weg zu herausragendem Können. Menschen mit einem agilen Mindset passen sich Herausforderungen an.

2.2 Schritte zum Agilen Mindset

7 Schritte, um das eigene Mindset zu agilisieren:

1. Grundannahmen formulieren

Der Schritt gilt sowohl auf der organisationalen wie auch auf der individuellen Ebene: Wer Veränderung denken und umsetzen können will, braucht Grundannahmen, die agilem Denken Vorschub leisten, statt es zu hemmen – und er sollte diese (im Unternehmen am besten gemeinsam mit anderen) bewusst formulieren. Ein Beispiel: „Ich forme meine Sicht der Dinge selbst. Es gibt keine unabhängige Wirklichkeit. Das Denken ist nicht von demjenigen zu trennen, der denkt.“

2. Haltung entwickeln

Was ist wirklich existent? Warum lebe ich? Was gibt meinem Leben Sinn? Was leitet mich an? Wozu sage ich „Ja“ in meinem Leben? Mit einer definierten Haltung fällt es leichter, Entscheidungen aus sich selbst zu schöpfen, statt nach Anleitungen zu verlangen. Wichtig ist dabei jedoch: Man sollte stets bereit sein, die eigenen Grundannahmen hinter seiner Haltung kritisch zu überdenken – und gegebenenfalls zu revidieren, sich also selbst zu aktualisieren.

3. Wissen aktualisieren

Wissen allein genügt zwar nicht. Jedoch profitieren Führungskräfte enorm davon, wenn sie sich ein tiefer gehendes Wissen über den Menschen aneignen. Zu glauben, dass Menschen „sind wie sie sind“ und sich im Erwachsenenalter nicht mehr weiterentwickeln können, läuft z.B. nicht nur agilem Denken zuwider, sondern auch dem Stand der aktuellen Forschung.

4. Reflexion üben und Feedback einholen

Selbsterkenntnis und persönliche Entwicklung benötigen stets auch das Feedback anderer. Wer mehr über sich und die eigenen Grundannahmen erfahren will, und auch, wer lernen will, sich bewusst mit Perspektiven anderer auseinanderzusetzen und so seine Sicht auf die Welt zu erweitern, sollte das nicht allein tun, sondern gemeinsam mit anderen. Ehrliches, offenes Feedback von anderen ist ein Motor, der die eigene Entwicklung rasch vorantreiben kann.

5. Dialektische Logik üben

Viele Menschen kommen mit Gegensätzen nicht gut zurecht. Sie leben in einer Entweder-Oder-Welt. Auch Agilität ist für diese Menschen entweder gut oder schlecht. Diese Grundannahme aber führt zu eingefahrenem Denken, das den komplexen Herausforderungen des heutigen wirtschaftlichen Umfeldes selten gerecht wird. Dialektisches Denken hilft, besser mit Widersprüchen umgehen zu können. Dialektisch denken heißt z.B., zu erkennen, dass sowohl Agilität sowie Stabilität, je nach Kontext, Gültigkeit haben.

© Balance Akademie

6. Das Denken durch Sprache beeinflussen

Sprache formt das Denken, denn sie steuert unsere Aufmerksamkeit. Neue Farbwörter zu erlernen, hilft z.B., seine Fähigkeit zu verbessern, Farben zu erkennen. Gleiches gilt auch für Emotionen. Es lohnt sich daher, eigene Gefühle, Bedürfnisse und Wünsche auch sprachlich zu ergründen.

7. Spielen

Die Muster des Denkens und Handelns verfestigen sich oft durch Erfahrung. Das eigene Mindset zu entwickeln, bedeutet daher auch, etwas zu tun, das man sonst nie machen würde. Das Tun allein verändert zwar noch nicht das Denken, aber es hilft, kognitive Verschaltungen zu verändern. Der Kopf kommt in Bewegung, wenn er etwas tut, z.B. wenn der Mensch spielt.

2.3 Achtsamkeit und Agilität

Achtsamkeit ist eine innere Haltung, die durch tägliches Praktizieren vertieft und gestärkt wird. Dabei richtet man seine Aufmerksamkeit absichtlich, wohlwollend und neugierig auf genau den Moment, in dem man sich gerade befindet. Wenn man achtsam ist, ist man sich seiner Gedanken, Gefühle und Körperwahrnehmungen bewusst. Man lernt, diese zu akzeptieren und verspürt größere innere Ruhe und Freiheit.

Geistige Beweglichkeit und eine immer offene und flexible Haltung gegenüber allen Herausforderungen würde ohne eine entsprechende Gegenbewegung anstrengend werden. Achtsamkeit unterstützt Menschen mit agilem Mindset durch Praktizieren von Innehalten, wertfreier Beobachtung, einer allgemein Wohlwollenden Haltung und Entspannungsstrategien daher ideal. Wer Achtsamkeit praktiziert, gewinnt den Freiraum, um mit klarem Geist aus einer Vielzahl von Handlungsoptionen zu wählen, statt blind den eigenen Mustern oder Impulsen zu folgen. So bekommen Menschen mit agilem Mindset Zugriff auf ihr komplettes Handlungsrepertoire, auch dann, wenn sie besonders gefährdet sind, in alte Automatismen zu verfallen, wie beispielsweise unter Druck, Stress oder unter dem Einfluss von negativen Emotionen.

© Balance Akademie

3 AGILES LERNEN

Menschen mit agilem Mindset sind ständig auf der Suche nach neuen Verhaltensmustern und Tools, mit denen sie den Herausforderungen des sich wandelnden Umfelds begegnen können. Außerdem suchen Sie ständig Möglichkeiten, möglichst viel über die Situation in Erfahrung zu bringen, in der Sie faktenbasierte Entscheidungen treffen möchten. Daher ist Lernen ein integraler Bestandteil des Lebens einer agilen Persönlichkeit.

Die wichtigsten Bestandteile agilen Lernens sind:

- Neugier als zentrale Triebfeder – Spannendes entdecken wollen
- Wissen vermehrt sich durch Teilen - Austausch, Transparenz und Vernetzung
- Fehler als zentrales Element – Das FUCK-UP-Prinzip
- Eigenverantwortung und Selbstorganisation – jeder entscheidet, was er wann und wie erlernen will
- Priorisieren – was ist für mich und andere jetzt spannend

4 LITERATUR UND QUELLENANGABEN

Hofert Svenja – das agile Mindset – Update im Denken. managerSeminare Heft 244, Seite 52

Maehrlein Katharina – Die neue Beweglichkeit - Agil durch Achtsamkeit. managerSeminare, Heft 253, Seite 45

http://www.agiles-mindset.com/agiles-mindset-eine-defintion/

http://scrumcess.de/agiles-mindset/