

Das agile Mindset: Definition, Relevanz und Messbarkeit

Von **Karen Eilers** (Institut für Transformation, Hamburg) und **PD Dr. Christoph Peters** (Universität St. Gallen/Universität Leipzig)

Unsere Arbeitswelt ist zunehmend charakterisiert durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit (englisches Akronym: VUCA). Das stellt Unternehmen vor große Herausforderungen: Es ist notwendig, schnell Veränderungen wahrzunehmen und darauf adäquat zu reagieren – sie müssen agil sein (Alt et al., 2020). Um mit dieser Situation erfolgreich umzugehen, implementieren immer mehr Unternehmen, wie z. B. der Audio-Streaming-Dienst Spotify, die Internet-Suchmaschine Google oder der Landmaschinen-Hersteller John Deere, agile Arbeitsweisen. Doch der Weg hin zu einem agilen Unternehmen ist für viele mit Hürden verbunden. Während agile Strukturen („doing agile“), wie sie durch agile Methoden und Rahmenwerke wie bspw. in Scrum beschrieben werden, verhältnismäßig klar definiert und dadurch leichter implementiert werden können, straucheln die Unternehmen scheinbar bei der Entwicklung einer entsprechenden Kultur – dem „being agile“ (Peters et al., 2019). Eine Vielzahl an wissenschaftlichen Studien hat sich bereits mit agilen Methoden und Rahmenwerken auseinandergesetzt. Mehr und mehr rückt nun dabei auch der Bereich „being agile“, also der Mensch mit seinen Einstellungen, internen Strukturen, Verhaltensweisen und Teamdynamiken in den Fokus. Als ein besonderer Erfolgsfaktor wird dabei in der Praxis das agile Mindset betrachtet (z. B. Miler/Gaida, 2019). Jedoch besteht bislang nur stark begrenztes Wissen darüber, was das agile Mindset ist. Als nicht direkt beobachtbares Konstrukt ist agiles Mindset damit nur schwer zu fassen und besprechbar. Dies zieht weitere Schwierigkeiten für Unternehmen nach sich, denn es ist damit auch nicht messbar und eine gezielte Förderung bislang nur auf Basis eines Bauchgefühls möglich. Darüber hinaus gilt es zu eruieren, wie Unternehmen das agile Mindset messen und weiterentwickeln können, sodass es zu einem Erfolgsfaktor für höhere Unternehmensleistung werden kann. Die folgenden drei Fragen gilt es deshalb in unserer Studie zu beantworten:

1. Was ist das agile Mindset?
2. Wie kann das agile Mindset gemessen werden?
3. Wie steht das agile Mindset mit der Unternehmensleistung in Verbindung?

Bisherige Forschung zur Konzeptualisierung des agilen Mindsets

Bislang wurde das agile Mindset wissenschaftlich nur begrenzt untersucht. Während sich viel Praxisliteratur damit beschäftigt, sind wissenschaftliche Erkenntnisse noch selten. In der Praktikerliteratur wird häufig als Definition für das agile Mindset auf „das Leben agiler Werte und Prinzipien“ verwiesen (Peters et al., 2019), die im agilen Manifest dokumentiert sind. Wie Mordi und Schoop (2020) jedoch bereits festgestellt haben, dient diese Definition nur bedingt einer klaren Konzeptualisierung von agilem Mindset. Zwar scheint es Überlappungen zwischen dem agilen Manifest und dem agilen Mindset zu geben, doch ist das agile Manifest auf die Softwareentwicklung zugeschnitten und erwähnt das agile Mindset nicht.

Frühere Studien, die sich darauf konzentrieren, agiles Mindset greifbarer zu machen, finden sich in den Arbeiten von Senapathi und Srinivasan (2013), van Manen und van Vliet (2014), Denning (2016), Miler und Gaida (2019), Mordi und Schoop (2020) und Ozkan et al. (2020).

Abbildung 1 bietet eine Übersicht über die jeweiligen Ansätze. Auf Basis dieser vorherigen Arbeit können bereits wichtige Erkenntnisse und Überlappungen im Verständnis identifiziert werden. Keine dieser Studien operationalisiert das agile Mindset jedoch dahingehend, dass es messbar gemacht werden könnte. Es bedarf deshalb einer neuen Konzeptualisierung, welche bisherige Erkenntnisse integriert und dabei Kriterien für die Entwicklung von Messinstrumenten (z. B. MacKenzie et al., 2011) erfüllt.

Beschreibung des empirischen Vorgehens

Um die drei Forschungsfragen zu beantworten, bedienen wir uns eines Vorgehens zur Messinstrumenteentwicklung nach MacKenzie et al. (2011). Hierbei werden unterschiedliche Methoden kombiniert, wie bspw. Interviews und Fragebogenumfragen. Um die erste Forschungsfrage „Was ist das agile Mindset?“ zu beantworten, haben wir aufbauend auf den bereits bestehenden Erkenntnissen aus den vorherigen Studien 15 weitere Interviews mit Expertinnen und Experten aus dem Agilitätskontext geführt. In Abbildung 2 können die Charakteristika der Interviewteilnehmenden eingesehen werden.

ABSTRACT

Forschungsfrage: In agilen Transformationen berichten Verantwortliche häufig von Schwierigkeiten mit dem agilen Mindset. Doch was genau ist das? Wie kann man das messen? Und steht es im Zusammenhang mit der Unternehmensleistung?

Methodik: Mittels Experteninterviews und Umfragen operationalisieren wir das agile Mindset, machen es messbar und zeigen den Zusammenhang zur Unternehmensleistung auf.

Praktische Implikationen: Auf Basis unserer Ergebnisse können Betroffene ihr agiles Mindset reflektieren, aber auch passgenaue Rahmenbedingungen für dessen Entwicklung geschaffen werden.

Den Interviewteilnehmenden wurden dabei in einem ersten Schritt Fragen zu Agilität selbst sowie zu wichtigen Erfolgs-/Risikofaktoren in agilen Transformationen gestellt. Darauf aufbauend ist umfassendes Wissen um das agile Mindset erfragt worden (z. B. Verwendung des Begriffs, Bedeutung, Beobachtungskriterien und Zuschreibung sowie mögliche Entwicklungsmöglichkeiten etc.). Die Interviewdaten wurden dann mit einem Ansatz nach Gioia et al. (2013) ausgewertet. Die Ergebnisse können im folgenden Abschnitt „Ergebnisse der Studie: Was ist das agile Mindset?“

eingesehen werden. Anhand der Interviewdaten konnten wir aufzeigen, dass das agile Mindset Überlappungen zu bereits definierten Konstrukten, wie z. B. psychologischem Empowerment, Kundenorientierung oder Offenheit, aufweist. Dieser Umstand kann für den nächsten Schritt, die Entwicklung von Items¹, um ein Messinstrument zu entwickeln, positiv genutzt werden. Da für die anderen Konstrukte (wie z. B. Offenheit) bereits validierte

¹ Items sind einzelne Fragen eines Fragebogenmessinstruments.

Abb. 1: Bisherige Definitionsansätze des agilen Mindsets aus der Forschung

Quelle	Definition des agilen Mindsets	Forschungsmethode
Ozkan et al. (2020)	„Effective agile individuals, teams and organizations require a particular attitude, way of thinking and behavior so called as agile mindset, beyond the given set of procedures, techniques and rituals.“ (Miler/Gaida, 2019, in: Ozkan et al., 2020, S. 721)	- Literatur-Review - 2 Experteninterviews zur Evaluation
Mordi & Schoop (2020)	„Agile mindset is a mindset based on the values and principles of the agile manifesto, whose main characteristics are trust, responsibility and ownership, continuous improvement, a willingness to learn, openness and a willingness to continually adapt and grow. It is underpinned by specific personal attributes on the individual level and an enabling environment on the organizational level, which allows autonomy of people and teams, managing uncertainty and a focus on customer value, with the goal of achieving a state of being agile instead of merely doing agile.“ (Mordi/Schoop, 2020, S. 9)	- Literatur-Review - 12 halbstrukturierte Interviews mit Praktikerrinnen und Praktikern - 5 unstrukturierte Interviews mit Praktikerrinnen und Praktikern
Miler & Gaida (2019)	„Agile team requires not only a given set of procedures, techniques and rituals, but, above all, a particular attitude, way of thinking and behavior of both the individuals and the entire team – a so called ‘agile mindset’.“ (Miler/Gaida, 2019, S. 841) „Specific attitude towards the team and other people as well as proactive and open mind of the individuals.“ (Miler/Gaida, 2019, S. 848)	- Literatur-Review - 5 Interviews - Evaluation mit 52 Praktikerinnen und Praktikern
Denning (2016)	„Agile was seen as a different way of understanding and acting in the world. The successful firms were ‘being agile,’ not merely ‘doing agile’ within their existing management framework.“ (Denning, 2016, S. 13)	- Fallstudie
van Manen & van Vliet (2014)	„In this analysis three issues emerged, which form an important part of the agile mindset. These are ‘collaboration,’ ‘trust,’ and ‘continuous improvement.’ In other words, if there is no collaboration, trust or wish for continuous improvement, then there exists no agile mindset within an organization.“ (van Manen/van Vliet, 2014, S. 54)	- Fallstudie mit 2 Organisationen
Senapathi & Srinivasan (2013)	„An attitude that equates failure and problems with opportunities for learning, a belief that we can all improve over time that our abilities are not fixed but evolve with effort.“ (Rising, 2011, in: Senapathi/Srinivasan, 2013, S. 122)	- Literatur-Review

Quelle: Eilers et al. (2022)

Messinstrumente bestehen, konnten wir die Wortwahl der Items auf bereits validierten Messinstrumenten aufbauen und dadurch eine höhere Güte adressieren. Dieses Vorgehen wird auch der Construct-Mixology-Ansatz genannt. Damit entwickelten wir 52 Items, welche anschließend durch zusätzliche Pilottests getestet und zu denen das Feedback eines Panels aus 13 Wissenschaftlern und vier Praktikern eingeholt wurde, um die Items zu kondensieren und ihre Verständlichkeit sicherzustellen.

Bei der Entwicklung eines Messinstruments sowie der Untersuchung hinsichtlich der Verbindung von agilem Mindset und Unternehmensleistung bedarf es sog. quantitativer Methoden, wie bspw. Fragebogenumfragen. Dafür haben wir 449 Teilnehmende online befragt, um die entwickelten Items hinsichtlich ihrer Messgenauigkeit und Validität zu überprüfen.

Ebenso haben wir die Daten genutzt, um die entwickelte Agile-Mindset-Skala² in Verbindung mit organisationaler Agilität (gemessen mit der Skala von Tallon und Pinsonneault (2011)) und

Unternehmensleistung (gemessen mit der Skala von Queiroz et al. (2018)) zu setzen. Alle Konstrukte wurden anhand der subjektiven Wahrnehmung der Teilnehmenden gemessen. Dabei konnten die Teilnehmenden ihre Zustimmung zu Aussagen von 1 = „stimme überhaupt nicht zu“ bis 7 = „stimme voll und ganz zu“ angeben. Wir postulierten dabei ein Forschungsmodell, welches sich aus der soziotechnischen Systemtheorie³ ableitet. Dabei sollte das agile Mindset der Befragten einen positiven Zusammenhang mit der organisationalen Agilität (Pfad a in Abb. 5) aufweisen und diese wiederum mit der Unternehmensleistung positiv in Verbindung stehen (Pfad b in Abb. 5). Hierbei postulieren wir eine vollständige Mediation. Von einer vollständigen Mediation in diesem Forschungsmodell kann dann gesprochen werden, wenn der direkte Effekt des agilen Mindsets auf die Leistung ohne Berücksichtigung der organisationalen Agilität signifikant ist (Pfad c in Abb. 5, ** weisen hierbei Signifikanz aus), aber unsignifikant wird, wenn organisationale Agilität berücksichtigt wird (Pfad c' in Abb. 5) (Baron/Kenny, 1986).

Ergebnisse der Studie: Was ist das agile Mindset?

Auf Basis der erhobenen Daten konnten wir das agile Mindset als eine Einstellung eines Individuums identifizieren. Eine Einstellung beschreibt dabei „a psychological tendency that is expressed by evaluating a particular entity with some degree of favor or disfavor“ (Eagly/Chaiken, 1993, S. 1). Das agile Mindset weist vier Kerndimensionen auf, eine positive Einstellung hinsichtlich: 1. Kontinuierlicher Lernerorientierung („Learning Spirit“), 2. Kollaborativem Austausch („Collaborative Exchange“), 3. Kunden-Ko-Kreation („Customer Co-Creation“) und 4. Befähigter Selbstführung („Empowered Self-guidance“). Abbildung 3 bietet einen Überblick über die Dimensionen.

Die erste Dimension ist die „Einstellung hinsichtlich kontinuierlicher Lernerorientierung“. Sie beschreibt das Ausmaß, in welchem eine Person Neues positiv bewertet und nach neuen Lernmöglichkeiten in Bezug zur Arbeit sucht. Misserfolge und Wissenslücken werden bei einer hohen Ausprägung als Gelegenheit, Neues zu lernen, verstanden. Diese Einstellung scheint in einem VUCA-Umfeld aufgrund der Dynamik, welche die Arbeit bietet, besonders wichtig zu sein. Darüber hinaus ist es notwendig, Freude am Experimentieren und Ausprobieren neuer Dinge zu haben, um positiv mit dieser Unsicherheit umzugehen.

Die „Einstellung zum kollaborativen Austausch“ bezieht sich auf das Ausmaß, inwiefern eine Person transparentes Arbeiten und das Teilen von Wissen zur Lösung von Problemen durch den Austausch von Informationen und Ideen mit Kolleginnen und Kollegen positiv bewertet. Die Arbeit in einem VUCA-Umfeld erfordert häufig funktionsübergreifende Teams zur Bewältigung von Herausforderungen. Menschen mit einer positiven „Einstellung zum kollaborativen Austausch“ halten es für wichtig, verschiedene Perspektiven zu integrieren, und sie bitten gerne um Hilfe und unterstützen andere.

Abb. 2: Überblick Interviewteilnehmende

Nr.	Alter (Geschlecht)	Rolle	Erfahrung mit agiler Arbeit
I1	38 (m)	Senior Manager	3 Jahre
I2	38 (m)	Senior Manager	16 Jahre
I3	57 (m)	Senior Manager	10 Jahre
I4	41 (m)	Agile Coach, Trainer (früher: Softwareentwickler)	12 Jahre
I5	38 (m)	Agile Coach (früher: Softwareentwickler)	15 Jahre
I6	42 (m)	Product Owner, Stakeholder (früher: Softwareentwickler)	10 Jahre
I7	42 (m)	Scrum Master (früher: Softwareentwickler)	11 Jahre
I8	44 (m)	Scrum Master	12 Jahre
I9	35 (w)	Scrum Masterin und -Trainerin	5 Jahre
I10	55 (m)	Senior Manager, Product Owner	30 Jahre
I11	31 (m)	IT-Berater (früher: Softwareentwickler)	8 Jahre
I12	52 (m)	Top-Manager, Scrum Trainer (früher: Softwareentwickler)	19 Jahre
I13	38 (m)	Scrum Master	8 Jahre
I14	46 (w)	Senior Managerin	4 Jahre
I15	57 (w)	Senior Managerin, Trainerin	16 Jahre

Quelle: Eilers et al. (2022)

Abb. 3: Überblick über die vier Kerndimensionen des agilen Mindsets

Eine positive Einstellung hinsichtlich:

- nach **Lernmöglichkeiten** suchen
- mit **unerwarteten/neuen** Dingen umgehen

- einen **direkten Austausch** mit den Kunden haben
- den **Wert** für Kunden reflektieren
- Kunden **einbeziehen**



- **transparent** sein/offen sprechen
- Herausforderungen **gemeinsam** lösen

- **Freiheitsgrade** nutzen
- sich **selbst organisieren**
- **Verantwortungsübernahme**

Quelle: In Anlehnung an Eilers et al. (2022)

Die „Einstellung zur Kunden-Ko-Kreation“ beschreibt das Ausmaß, inwieweit eine Person in einem VUCA-Umfeld es positiv bewertet, sich kontinuierlich am Wert für die Kundinnen und Kunden zu orientieren und in direktem Kontakt mit diesen zu stehen. Die Person sucht gerne kontinuierlich nach Feedback von direkten Kunden, auch bereits zu leichtgewichtigen Lösungen. Sie hält es für wichtig, sich immer am Kunden auszurichten, um Veränderungen schnell zu erkennen und darauf zu reagieren.

Die vierte Dimension ist die „Einstellung zur eigenverantwortlichen Selbstführung“. Personen mit einer hohen Ausprägung dieser Dimension macht es Spaß, proaktiv selbst zu entscheiden, wie sie bei ihrer Arbeit vorgehen, um ein Ziel zu erreichen. Wie auch im agilen Manifest zum Ausdruck kommt, schätzen Personen mit einer hohen Ausprägung dieser Dimension die Zielerreichung höher ein als das Festhalten an einem genauen Plan, um dorthin zu gelangen. Dabei ist es für sie unerlässlich, die Verantwortung für die Zielerreichung zu übernehmen und sich selbstorganisiert an Veränderungen in der Arbeit anzupassen. Auch die Übernahme von Verantwortung für sich selbst spielt eine Rolle. Da Personen in agilen Kontexten in der Regel mehr Freiheit und Verantwortung haben, um schnell Entscheidungen zu treffen und ihr Fachwissen auf Veränderungen anzuwenden, unterstützt diese Dimension die Person.

Ergebnisse der Studie: Wie kann das agile Mindset gemessen werden?

Zur Überprüfung der entwickelten Items, welche als Instrument zur Messung des agilen Mindsets dienen, wurden diverse Reli-

bilitäts- und Validitätswerte überprüft. Hierzu gehören bspw. Cronbachs Alpha, Faktorenwerte, McDonald's Omega oder die durchschnittliche Varianz². Nach Abschluss der Analysen haben wir ein Messinstrument für agiles Mindset mit 20 Items entwickelt. Die Reliabilität der finalen Datenstruktur ist sehr zufriedenstellend (Cronbachs Alpha aller Subskalen $\geq .71$), und die deskriptiven Analysen zeigen keine Auffälligkeiten. Auch die Überprüfung der Faktorenladungen⁵ ergab mit Ausnahme des Items („I like supporting other people in my team“) ein sehr akzeptables Ergebnis. Das auffällige Item zeigt dabei Kreuzladungen⁶ zu einer anderen Dimension, welche jedoch theoriegeleitet begründbar sind. Die Länge der Skala deckt alle vier Dimensionen ab, erlaubt aber auch eine ökonomische Handhabung. Die Items sind in Abbildung 4 zu sehen.

Ergebnisse der Studie: Wie steht das agile Mindset mit der Unternehmensleistung in Verbindung?

In unserem Forschungsmodell haben wir das agile Mindset als indirekte Einflussvariable auf die Unternehmensleistung postuliert. Die Regressionsanalyse zeigt, dass Pfad a, nämlich die Beziehung zwischen agilem Mindset und der organisationalen Agilität, mit .80** signifikant ist. Pfad b zeigt eine signifikante Beziehung

² Eine Skala ist ein Set von Items, um ein bestimmtes Konstrukt zu messen.

³ Vgl. Eilers et al. (2022) für die detaillierte Erhebung, Auswertung, Skalenmesswerte und Ableitung der Hypothesen.

⁴ Vgl. Eilers et al. (2022) für detaillierte Angaben.

⁵ Faktorladungen beschreiben, wie stark der Zusammenhang eines Variablen-Items (hier z. B.: „I come up with new ideas to better complete my tasks“) mit einem Faktor (hier z. B. kontinuierliche Lernorientierung) ist. Damit lässt sich u. a. überprüfen, wie gut das Item zu diesem Faktor passt.

⁶ Bei einer Kreuzladung hat das Item bei mehr als einem Faktor einen hohen Zusammenhang. Es lässt sich also nicht nur einem Faktor zuordnen.

Abb. 4: Items der Skala zur Messung des agilen Mindsets

	Attitude towards empowered self-guidance	Attitude towards customer co-creation	Attitude towards learning spirit	Attitude towards collaborative exchange
I can decide for myself how I achieve a work goal.	x			
I am good at organizing myself.	x			
I learn new skills that help me handle changes.	x			
I use mistakes as a chance for me to adjust my approach.	x			
I have the courage to take on new tasks for which I do not yet know all the requirements.	x			
I adjust to changes.	x			
Through direct conversation, I try to find out what my customer needs.		x		
I talk to my customers regularly.		x		
I try to find out what is most important for the customer.		x		
While working, I frequently think about how my job helps customers.		x		
I try to reach my goals by satisfying customers.		x		
I come up with new ideas to better complete my tasks.			x	
I like exchanging views with others about the challenges of reaching our goal.			x	
It is important to me to always learn something new.			x	
I enjoy exploring new situations.			x	
I solve difficult challenges best when I work together with others in a team.				x
I like making my work transparent for others.				x
I appreciate the different perspectives within my team.				x
I like supporting other people in my team.				x
I regularly review my approach with others.				x

Quelle: In Anlehnung an Eilers et al. (2022)

zwischen organisationaler Agilität und Unternehmensleistung (.56**). Und Pfad c, der direkte Effekt von agilem Mindset auf die Unternehmensleistung ohne Berücksichtigung der organisationalen Agilität, zeigt einen signifikanten Effekt (.48**). Um das vierte Kriterium einer gültigen Mediation zu erfüllen, wurde der Effekt von agilem Mindset auf die Unternehmensleistung unter Berücksichtigung der organisationalen Agilität als Mediatorvariable berechnet. Dabei zeigte sich, dass der Pfad c' .03 betrug und nicht signifikant war. Es besteht also eine vollständige Mediation von agilem Mindset auf die Unternehmensleistung über die organisationale Agilität. Das bedeutet, dass der Zusammenhang zwischen agilem Mindset und Unternehmensleistung ausschließlich über organisationale Agilität vermittelt wird und nicht etwa ein Effekt

von agilem Mindset direkt zu einer höheren Unternehmensleistung führt. Das Gesamtmodell, wie in Abbildung 5 ersichtlich, erklärt 22 % der Varianz der Unternehmensleistung (R^2).

Limitationen und Implikationen für zukünftige Forschung

Wie alle Forschungsarbeiten unterliegt auch unsere Studie gewissen Einschränkungen. Da alle Variablen der Umfrage gleichzeitig von derselben Quelle erhoben wurden, besteht das Risiko einer Verzerrung. Auch wenn unsere Ergebnisse darauf hindeuten, dass dies keinen schwerwiegenden Einfluss hatte, sollten die Ergebnisse im Interesse künftiger Forschung durch andere Erhebungstypen weiter überprüft werden. So könnten z. B. objektive Leistungsmaße anstelle von wahrgenommenen

Leistungsmaßen diesbezüglich Aufschluss geben. Hierbei wäre es ebenso wünschenswert, die subjektive Wahrnehmung des Einzelnen auf organisationale Aspekte durch objektivere Erhebungsmaße auf derselben Ebene zu betrachten. Auch experimentelle Forschungsdesigns über die Zeit, welche die Richtung der Zusammenhänge weiter validieren, dienen der Vertiefung dieser Forschung. Obwohl unsere Studie eine zufriedenstellende und theoretisch vertretbare Datenstruktur zeigt, weist ein Item auffällige Kreuzladungen zu einer zweiten Dimension auf. In zukünftigen Studien könnte eine Umformulierung des Items eine deutlichere Ladung auf der Dimension ergeben.

Darüber hinaus könnte es von großem Interesse sein, in zukünftigen Forschungen Einflüsse auf das agile Mindset zu untersuchen. Einerseits könnte ein Trickle-down-Effekt des agilen Mindsets von Führungskräften auf die Mitarbeitenden wertvolle weitere Erkenntnisse zur Förderung des agilen Mindsets, aber auch eine Spezifizierung des agilen Mindsets im Sinne eines „agilen Mindsets für Führungskräfte“ liefern. Wie Führungskräfte mit einem agilen Mindset ihre Mitarbeitenden befähigen, ein agiles Mindset zu entwickeln, könnte relevantes Wissen für organisationale Agilität liefern. Andererseits könnten auch strukturelle Bedingungen, wie Arbeitsmethoden, die Entwicklung von agilem Mindset beeinflussen.

Um das agile Mindset noch weiter zu erforschen, sollten spezifische Verhaltensweisen und Praktiken, wie z. B. Wissensaustauschverhalten oder soziale agile Praktiken, berücksichtigt werden. Außerdem fordern wir die Erforschung des agilen Mindsets auf Team- und Organisationsebene.

Mit unserer Studie bieten wir ein Sprungbrett für eine genauere Betrachtung des agilen Mindsets in verschiedenen Bereichen und tragen zum Erfolg der organisationalen Agilität in der Praxis bei.

Praktische Implikationen

Bislang war unklar, was hinter dem agilen Mindset steckt und wie es zur organisationalen Agilität oder zur Unternehmensleistung beiträgt. Führungskräfte, die für die Umsetzung der Agilität in ihrem Unternehmen verantwortlich sind, stehen jedoch vor der Herausforderung, die Mitarbeitenden auf die agile Transformation auszurichten, um in einem VUCA-Umfeld leistungsfähig zu bleiben (Alt et al., 2020). Die nachgewiesene Relevanz des agilen Mindsets, die klare Konzeptualisierung und das Messinstrument, die in diesem Artikel bereitgestellt werden, stellen wertvolle Erkenntnisse für mehrere Zielgruppen dar: Führungskräfte, Mitarbeitende sowie das Personalmanagement bzw. die Personalentwicklung.

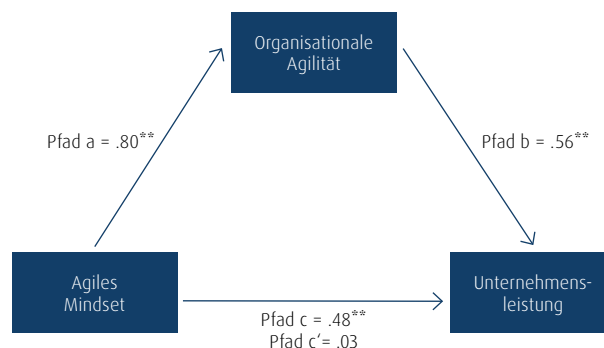
Mitarbeitende und Führungskräfte haben dann ein gemeinsames Verständnis davon, was agiles Mindset ist, und können Erkenntnisse über ihr eigenes agiles Mindset gewinnen. Hierbei kann die Konzeptualisierung bspw. in Retrospektiven mit agilen Teams eingesetzt werden, um über die Relevanz und die

Hindernisse zu sprechen, die Mitarbeitende, Teams und auch Führungskräfte daran hindern, ein agiles Mindset zu entwickeln und in die Tat umzusetzen. Auf diese Weise verbessert die Konzeptualisierung von agilem Mindset die agile Arbeit und unterstützt sowohl einzelne Personen als auch Teams dabei, in einem VUCA-Umfeld zu bestehen.

Das Wissen über agiles Mindset ermöglicht es Führungskräften, die Agilität in Hinblick auf Unternehmensleistung zu fördern. Durch die quantitative Erfassung von agilem Mindset haben Führungskräfte die Möglichkeit, den Status quo der Organisation zu untersuchen und sich so einen zahlenbasierten Eindruck von der aktuellen Situation zu verschaffen. Sie können so konkrete Maßnahmen zur Unterstützung der Betroffenen ergreifen. Darüber hinaus können sie die Auswirkungen dieser Maßnahmen beurteilen, indem sie das agile Mindset nach diesen Maßnahmen erneut evaluieren. Die Etablierung von Agilität kann so durch den Einsatz von Daten begleitet und vorangetrieben werden.

Darüber hinaus können das Personalmanagement bzw. die Personalentwicklung zielgerichtete Initiativen entwickeln und umsetzen, um einen Rahmen zu schaffen, in dem die Betroffenen ihr agiles Mindset selbst entwickeln können. Dabei können drei Cluster bedient werden: das Arbeitsdesign, Wissensimpulse sowie die Führung. Im Bereich des Arbeitsdesigns können Maßnahmen konzeptioniert werden, welche bspw. Reflexions-Meetings, Raum für Experimente oder das selbstbestimmte Wählen von Vorgehensweisen zum Erreichen eines Ziels enthalten. Wissensimpulse, durch bspw. Trainings, Coachings, Austausch mit Partnerunternehmen, direkten Kunden oder auch anderen Teams und Abteilungen, können das Verständnis und damit auch das Interesse für das Lösen von

Abb. 5: Berechnetes Forschungsmodell



Quelle: Eilers et al. (2022)

gemeinsamen Herausforderungen steigern. Im dritten Cluster können Führungskräfte entwickelt werden, Teams zu faszinieren und somit deren Selbstorganisation zu stärken. Auch der konstruktive Umgang mit Fehlern und das Herstellen einer psychologisch sicheren Umgebung kann die Entwicklung von agilen Mindsets unterstützen. Darüber hinaus können Teamzusammenstellungen zur gegenseitigen Unterstützung in der agilen Mindset-Entwicklung gezielt vorgenommen werden. Prä- und Post-Befragungen bieten eine Überprüfbarkeit der Maßnahmen, welche somit die Unternehmensleistung durch eine erfolgreiche agile Transformation positiv beeinflussen können.

Wie unser Beitrag deutlich gezeigt hat: Agiles Mindset ist relevant, weil es ein starker Einflussfaktor für erfolgreiche organisationale Agilität und Unternehmensleistung in einem VUCA-Umfeld darstellt.

Praktische Implikationen auf einen Blick

- ▶ Gemeinsames Verständnis über agiles Mindset ermöglicht eine gemeinsame Basis und damit mehr Klarheit in der Kommunikation und dem Vorgehen.
- ▶ Konzeptualisierung und Messinstrument ermöglichen neuen Erkenntnisgewinn über das eigene agile Mindset (Wie agil ist mein Mindset?), helfen aber auch, um im Team neue Erkenntnisse zu generieren (Was hindert uns daran, unser agiles Mindset mehr in den Arbeitsalltag zu integrieren?).
- ▶ Konzeptualisierung und Messinstrument ermöglichen das Identifizieren von Hürden und Treibern für mehr Agilität und Unternehmensleistung (Wo müssen Rahmenbedingungen verändert werden?).
- ▶ Personalentwicklungsmaßnahmen für Mitarbeitende, aber auch die Entwicklung von Führungskräften sowie die Gestaltung organisationaler Rahmenbedingungen können datenbasiert entwickelt, begleitet und evaluiert werden, um Betroffene beim Ausleben des agilen Mindsets zu unterstützen.

LITERATURVERZEICHNIS

- Alt, R./Leimeister, J. M./Priemuth, T./Sachse, S./Urbach, N./Wunderlich, N. (2020): Software-defined business, *Business and Information Systems Engineering (BISE)*, Vol. 62, No. 6, S. 609–621.
- Baron, R. M./Kenny, D. A. (1986): „The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations“, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No. 6, S. 1173–1182.
- Denning, S. (2016): How to make the whole organization „agile“, *Strategy & Leadership*, Vol. 44, No. 4, S. 10–17 [Online]. DOI: 10.1108/SL-06-2016-0043.
- Eagly, A. H./Chaiken, S. (1993): *The psychology of attitudes*, Fort Worth, TX, Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Eilers, K./Peters, C./Leimeister, J. M. (2022): Why the agile mindset matters, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 179 [Online]. DOI: 10.1016/j.techfore.2022.121650.
- Gioia, D. A./Corley, K. G./Hamilton, A. L. (2013): „Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia Methodology“, *Organizational Research Methods*, Vol. 16, No. 1, S. 15–31.
- Mackenzie, S. B./Podsakoff, P. M./Podsakoff, N. P. (2011): „Construct measurement and validation procedures in MIS and behavioral research: Integrating new and existing techniques“, *Management Information Systems Quarterly (MISQ)*, Vol. 35, No. 2, S. 293–334.
- Miler, J./Gaida, P. (2019): On the agile mindset of an effective team: An industrial opinion survey, *Proceedings of Federated Conference on Computer Science and Information Systems*, S. 841–849.
- Mordi, A./Schoop, M. (2020): Making it tangible: Creating a definition of the agile mindset, *Proceedings of the Twenty-Eighth European 2020 Conference on Information Systems (ECIS)*, S. 1–17.
- Ozkan, N./Gök, M. Ş./Köse, B. Ö. (2020): Towards a better understanding of agile mindset by using principles of agile methods, *Proceedings of the Federated Conference on Computer Science and Information Systems (FedCSIS)*, S. 721–730.
- Peters, C./Simmert, B./Eilers, K./Leimeister, J. M. (2019): *Future Organization Report 2019*, St. Gallen, Switzerland and Frankfurt, Germany, Institute of Information Systems, University of St. Gallen; Campana & Schott Business Services GmbH.
- Queiroz, M./Tallon, P. P./Sharma, R./Coltman, T. (2018): The role of IT application orchestration capability in improving agility and performance, *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 27, No. 1, S. 4–21.
- Senapathi, M./Srinivasan, A. (2013): Sustained agile usage: A systematic literature review, *Proceedings of the 17th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering*, S. 119–124.
- Tallon/Pinsonneault (2011): Competing Perspectives on the Link Between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility: Insights from a Mediation Model, *MIS quarterly*, Vol. 35, No. 2, S. 463.
- van Manen, H./van Vliet, H. (2014): Organization-wide agile expansion requires an organization-wide agile mindset, in *Product-Focused Software Process Improvement. PROFES 2014. Lecture Notes in Computer Science*, S. 48–62.



KAREN EILERS

Leitung des Instituts für Transformation
Hamburg

E-Mail: karen.eilers@in-transformation.com
www.in-transformation.com



PD DR. CHRISTOPH PETERS

Assistenzprofessor und Co-Lead des CC Agile
Transformation am Institut für Wirtschafts-
informatik der Universität St. Gallen, Vertre-
tungsprofessor für Wirtschaftsinformatik an
der Universität Leipzig

E-Mail: christoph.peters@unisg.ch

SUMMARY

Research question: In agile transformations, those responsible often report difficulties with the agile mindset. But what exactly is the agile mindset? How can it be measured? And is it related to business performance?

Methodology: Using expert interviews and surveys, we operationalize the agile mindset, make it measurable and show the connection to business performance.

Practical implications: Based on our results, people can reflect on their agile mindset, but also create custom-fit frameworks for its development.