

Agilität bedeutet weit mehr, als die ursprüngliche Definition von Beweglichkeit und Flinkheit vermuten lässt. Auch wenn der Begriff in einem „Jahrhundert der Beschleunigung“ inflationäre Nutzung erfährt. Eine agile Unternehmenskultur zeigt sich über die Haltung der Mitarbeiter, aus der heraus Menschen und Organisationen agil wirksam sind. Sie ist Ausdruck von Werten und Einstellung.

Vier agile Werte wurden in der jüngsten Vergangenheit für den Bereich der Softwareentwicklung priorisiert (Beck et al. 2001):

- Individuen und Interaktionen
- Funktionierende Software
- Zusammenarbeit mit dem Kunden
- Reagieren auf Veränderung

Die Vorbereitung der Mitarbeiter auf die kulturelle Anpassung erfordert parallel oder vorgeschaltet zu den agilen Techniken, wie z. B. Scrum, ein anderes, ein agiles Handeln, das sich nach zugrunde liegenden Prinzipien ausrichtet, die Einfluss aufeinander nehmen und auf den benannten Werten basieren (Preußig 2018, S. 44):

Agile Prinzipien

1. Iterationen
2. Inkremente
3. Einfachheit
4. Veränderungen
5. Reviews
6. Retrospektiven
7. Selbstorganisierte Teams
8. Kooperation mit Fachexperten

Diese Bedingungen zur praktischen Umsetzung beruhen auf den 12 Prinzipien, die Kent Beck für den Bereich der Softwareentwicklung formuliert hat (Beck et al. 2001). Preußig hat 8 Prinzipien isoliert, die auch außerhalb des IT-Kontextes zur Anwendung kommen können. Im Grundsatz beeinflussen und unterscheiden diese sich im Hinblick auf ihre Handlungserfordernisse.

Doch wie handelt man agil?

Voraussetzungen für agiles Handeln auf individueller Ebene

**Denn dass niemand den anderen versteht, dass keiner bei denselben Worten dasselbe, was der andere, denkt, dass ein Gespräch, eine Lektüre bei verschiedenen Personen verschiedene Gedankenfolgen aufregt, hatte ich schon allzu deutlich eingesehen.
Johann Wolfgang von Goethe in „Dichtung und Wahrheit“**

Per Definition bildet das Individuum (lat., Unteilbares, nicht zu Teilendes) eine Einheit aus biologischem und psychischem System, die sich scheinbar im Verhalten

und anderen Äußerlichkeiten zeigt. Eine Person ist somit ein soziales Konstrukt (Simon 2018, S. 42). Der Einzelne tritt in 3 Dimensionen auf: als Person auf der Mikroebene, in der Profession auf der Mesoebene und als Inhaber einer Funktion auf der Makroebene (Rappe-Giesecke 2008, S. 39). Das berufliche Handeln sieht den Menschen in unterschiedlichen Rollenkonstellationen, die ein bestimmtes Verhalten erwarten lassen und wiederum einen Einfluss auf sein Leben nehmen (Schreyögg 2011, S. 52). Die Rolle, als verbindender Begriff zwischen Individuum und Gesellschaft, ist auf einen Einzelnen zugeschnitten und kann durch verschiedene Menschen eingenommen werden (Luhmann 2017, S. 240 f.). Hierbei treffen äußere Erwartungen auf innere Bedürfnisse und Kompetenzen.

Der Mensch als solches ist ein operational in sich geschlossenes System, das mit selbst aufgebauten Strukturen umgeht. Insofern besteht, aufgrund dieser Geschlossenheit, eine logische Beschränkung der externen Einflussnahme (von Schlippe und Schweitzer 2016, S. 94). Es gibt keine linearen Ursache-Wirkungsketten in sogenannten nichttrivialen Systemen. Inwieweit eine Veränderung stattfinden kann oder auch welche neuen Strukturen sich bilden können, ist abhängig von den bereits vorhandenen Strukturen (Luhmann 2017, S. 104). Wahrgenommenes wird so auf Basis eigener Erfahrungen bewertet. Grundlegend ist hierbei: „Wissen wird vom denkenden Subjekt nicht passiv aufgenommen, sondern aktiv gebaut“ (von Glasersfeld 2018, S. 48). Die Erfahrung des Individuums richtet sich somit nach dem, was der Einzelne aus dem Vielen konstruiert. Das Individuum entscheidet, was mit welcher Bedeutung bei ihm ankommt, und reagiert so auf das, was es auf Grundlage der eigenen Strukturen erlebt, oder vereinfacht: Wirklich ist das, was der Mensch für wirklich hält. Das Gedächtnis und somit auch die Haltung zur Welt und die daraus folgenden Handlungen sind somit höchst subjektiv.

Gedächtnis, also das, was einen Menschen zu einer einmaligen Persönlichkeit macht, müsse verstanden werden als Prozess (Korte 2019, S. 41). Das sogenannte autobiografische Gedächtnis hängt demnach „vor allem und zu allererst davon ab, wie etwas abgespeichert wird“, nicht was und wo (ebd., S. 41). Dabei greife der Erinnerungsprozess selbst in die gespeicherten Erinnerungen ein und modifiziere diese bei Erinnerungsvorgängen, denn ein Gedächtnis ist nicht annähernd in der Lage, das, was wir erlebt und erfahren haben, präzise und dauerhaft zu speichern (ebd., S. 52). Dieses Vorgehen habe den Vorteil, dass Erinnerungen immer einen aktuellen Bezug zum gerade Erlebten hätten (ebd., S. 41). Dabei könnten Ereignisse, die später im Leben stattfänden, durchaus die Erinnerung an vorhergehende Erlebnisse verändern bzw. überlagern. Der Neurowissenschaftler Martin Korte vermutet, dass wir unser Gedächtnis nicht in erster Linie dafür hätten, im Zeitpfeil zurückzuschauen, sondern die Zukunft zu planen. Es ermögli-che, sich die abgespeicherten Informationen zu vergegenwärtigen, um sich Dinge und Umstände vorzustellen, die existierten oder geschehen könnten. Das Gedächtnis dient somit als Grundlage einer Selbstreflexion im Sinne von „lessons learned“ und ermöglicht zugleich eine Vorwärtsstrategie. Korte nutzt zur Veranschaulichung dieses Vorganges die von den beiden Kognitionswissenschaftlern Thomas Suddendorf und

Michael Corbalis entwickelte Theatermetapher. Es bedürfe einer Bühne, das ist das Arbeitsgedächtnis, um alle Informationen, die man aus einem Gedächtnis abrufen könne, mental zu präsentieren, bis sich alles zu einer Episode zusammenfüge. Des Weiteren benötige man eine Art Regiebuch, das als Regelwerk festhalte, in welcher Weise vergangene Ereignisse rekonstruiert und zukünftige Ereignisse simuliert werden. Überdies sind Akteure nötig, also man selbst und andere Menschen, deren Gefühle, Intentionen und Interaktionen man kennen müsse. Ein Regisseur entscheidet nun, welche Informationen relevant sind. Anschließend bestimmt ein Produzent, in welchem Umfang ein Ereignis simuliert wird. Am Ende braucht es Medien, um ein entstandenes Werk oder eine Zukunftssimulation publik zu machen. Die mentale Zeitreise wird übersetzt in sinnlich Erfahrbares wie visuelle, akustische, haptische, olfaktorische, gustatorische Wahrnehmungen durch (Körper-)Sprache, Bilder, Symbole, Rauminstallationen usw. (ebd., S. 44).

Ob dieser Annahmen und Erkenntnisse stellt sich nun dringlicher die Frage, ob es möglich ist, durch ein systematisch-methodisches Training einen Menschen so zu beeinflussen und zu verändern, dass er agiler wird als vor dem Training oder gar eine dauerhafte Haltung von Agilität erwirbt, die er vorher nicht besaß, die sein zukünftiges Leben umfassend beeinflusst.

Einige entscheidende Erkenntnisse stützen die Annahme, dass agiles Handeln trainierbar ist und sogar langfristig mittels dauerhaften Trainings eine agile Haltung erlernbar und zur Gewohnheit werden kann. Dies schließt ein, alte Gewohnheiten, die beispielsweise agiles Handeln verhindern („Das haben wir schon immer so gemacht!“), zu verlernen.

Eine Erkenntnis ist z. B. in dem Vorgang der adulten Neurogenese formuliert und basiert auf dem Wissen um die Plastizität des Gehirns und seiner Netzwerkfunktion, auf die bereits D. O. Hebb im Jahr 1949 hingewiesen hat und u. a. in Forschungen des Max-Planck-Instituts weiter untersucht wird.

Eine weitere Erkenntnis stützt die Annahme, dass eine agile Haltung durch intensives Training erlernbar ist, und beruht auf der Tatsache, dass durch entsprechende Belohnungsreize und Dopaminausschüttungen neues Verhalten generiert werden kann. Das Gehirn verfüge, so Korte, über zelluläre Mechanismen, die mittels des Belohnungszentrums ermöglichen, eigene Vorurteile, tradierte Verhaltensweisen und Haltungen nicht nur zu befragen, sondern auch das Neu- bzw. Umlernen zu befördern. Wird das neu Gelernte in Situationen emotionaler Sicherheit in Simulationen erleb- und erfahrbar gemacht, kann dies einen Anstoß geben für eine dauerhafte Ankerung des neu Gelernten (Korte, S. 144).

Im Theater spricht man nicht von ungefähr von der „Probe“, um Neues einzustudieren. Das ist der Verweis darauf, dass der Nachweis entsprechender „place cells“ bzw. „time cells“ und „grid cells“ im Gehirn einen bedeutsamen Einfluss auf unser Verhalten haben und dass körperliche Bewegung und geistiges Lernen eng miteinander verbunden sind (Thier 2016).

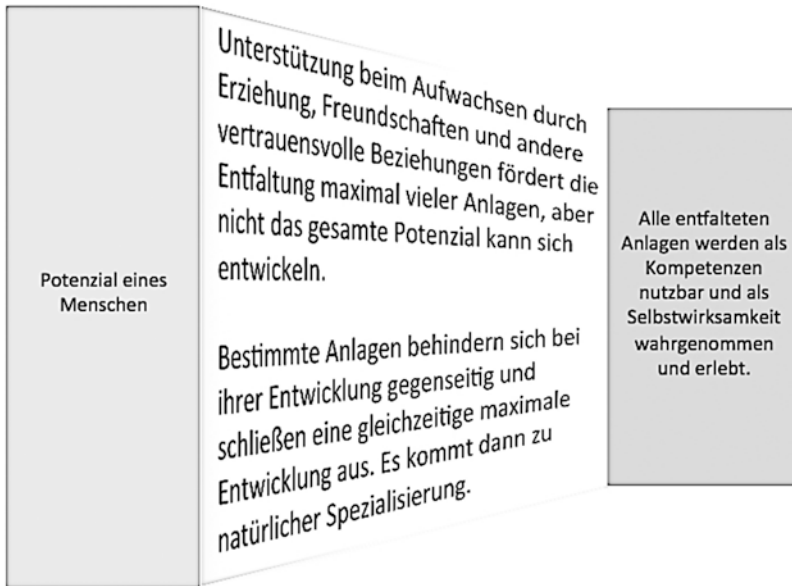
Die Quantität, mit der gleiche oder ähnliche – nicht immer wieder neue und verschiedene – Inputsignale wirken, hat hierbei einen Einfluss darauf, wie nachhaltig

gelernt wird (Siebert 2017, S. 69). Lernen erfolgt so anschlussfähig und stärkt die vorhandene Vernetzung. Auch in einem agilen Lernprozess geht es darum, möglichst viele Hirnareale zu aktivieren, um gleichsam viele Ablagen oder Strukturen zu bilden. Ausgehend von den individuellen Voraussetzungen und Vorerfahrungen knüpft ein aktivierender Lernprozess somit an vorhandenes Wissen an und lässt Neues entstehen.

Nicht nur in der betrieblichen Weiterbildung stellen die Individualität des Lernenden und die Bedeutung von Selbststeuerung im Lernen und Denken für Lernprozesse ein gelingendes Kriterium dar. Die Selbststeuerung, als aktiver Prozess, benötigt geeignete Methoden zur Unterstützung. In der Wahl der Methoden gilt es darüber hinaus, die Bedürfnisse und Interessen der Lernenden zu berücksichtigen (Arnold et al. 2002). Bedürfnis- und Interessensorientierung haben entscheidenden Einfluss auf die intrinsische Motivation und somit den Lernerfolg (Deci und Ryan 1993, S. 225). Empirische Befunde belegen zudem den Zusammenhang zwischen individuellem und situativem Interesse und einer höheren Lernleistung (Krapp 1992, S. 747–770). Dabei sind die Gestaltfähigkeit, die Erkenn- und Abgrenzbarkeit sowie die Anschlussfähigkeit an früher Gelerntes von ebenso großer Bedeutung.

Der emotionale Zustand des Lernenden wirkt lernförderlich oder lernhemmend (Roth 2017, S. 276). Das limbische System, als zentrales Bewertungssystem unseres Gehirns, steuert das emotionale Verhalten und damit die Motivation (Becker-Carus 2018). Wahrgenommene Außenreize werden mit gespeicherten Kognitionen und Emotionen abgestimmt. Von Bedeutung sind somit sozial-kooperative und emotionale Aspekte aus Beruf und Alltag, die in Handlung umgesetzt und reflektiert werden können. Diese bewusste Umsetzung von Handlungen und Handlungsoptionen unterstützt den Prozess der Wahrnehmung, der Aneignung und des Verstehens.

Zur individuellen Entwicklung von Kompetenzen und Problemlösefähigkeiten ist ein handlungsorientiertes Lernen förderlich, das Perspektivwechsel in einem lebensweltorientierten Setting ermöglicht (Wildt 2003, S. 17). Die lebensweltliche Relevanz der Inhalte und deren Subjektbezug hat wiederum Einfluss auf den Transfer der gemachten Erfahrungen (Weintz 2003, S. 177). Die praktische Erfahrung sollte sich so auf komplexe Problemstellungen unter möglichst authentischen Bedingungen beziehen, welche in der Bearbeitung dieser Herausforderungen Perspektivwechsel erlauben und Kommunikation und Reflexion anregen. Durch die Reflexion wird Vorwissen bewusst gemacht und so in Verbindung mit den neuen Inhalten wiederum anders organisiert und strukturiert (Henninger und Mandl 2000, S. 204). Die Reflexion ist in diesem aktiven Prozess die Voraussetzung für Verstehen. (Piaget 1974; zitiert nach von Glasersfeld 2018, S. 179). Die Reflexion ist dem agilen Handeln immanent.



Neue Gewohnheiten verfestigen sich dann, wenn sie dauerhaft belohnt werden bzw. wenn sich zeigt, dass die neue Gewohnheit der Agilität einen visionierten Erfolg und soziale Anerkennung in der Gemeinschaft hervorbringt. Diese soziale Anerkennung in der Gruppe ist insofern hervorzuheben, da das Ablegen alter Gewohnheiten und das Erlernen neuer eine Phase der Unsicherheit darstellt und mit Angst verbunden ist.

Ein intensives Ambiguitätstoleranztraining kann diese Brücke von einer alten zu einer neuen Haltung stabilisieren. „Implicit learning, unconscious learning and social, emotional, and cognitive aspects are all part of learning processes in general and part of learning by games“ (Ruijters 2006; Simons 2008; zitiert nach Hofstede et al. 2010, S. 827). Die Bedeutung sozialen Lernens, auch mit Spiel, wird in verschiedenen Praxisforschungen festgestellt.

Unsicherheit muss ihren Angst machenden Charakter verlieren und als zu bewältigende Herausforderung erlebt werden. Es braucht einen Sicherheit gebenden Rahmen der „Offenheit und des Vertrauens“, der Verhaltenssicherheit bietet (Holm-Hadulla 2010, S. 46).

Denn bei allen genannten Eckpunkten darf eines nicht vergessen werden: Den größten Einfluss auf den Lernerfolg hat das Vorbild einer vertrauenswürdigen, empathischen, kompetenten, strukturierten, zielorientierten ausgereiften Persönlichkeit. Es ist absolut notwendig, dass der Lehrende ein Vertrauensverhältnis zu den Lernenden aufbaut, wie lange dies auch immer dauern mag, das von Sympathie,