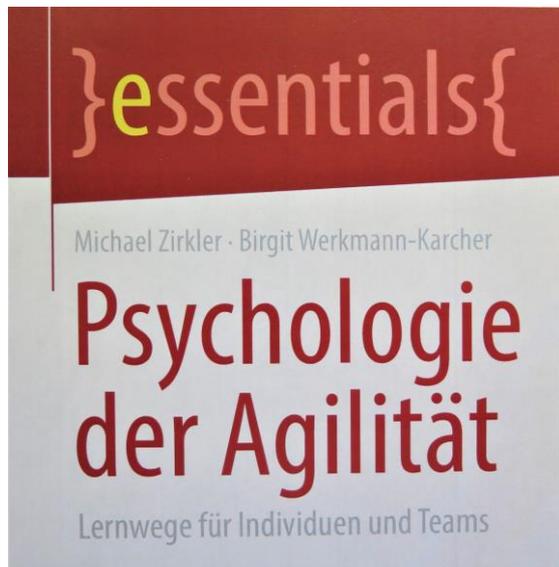


Psychologie der Agilität: Die grundlegenden Erkenntnisse



Die Corona-Pandemie hat es uns allen vor Augen geführt. Kundenbedürfnisse können sich innert kürzester Zeit radikal ändern. Bestehende Produkte und Geschäftsmodelle kommen ins Wanken. Viele Organisationen haben mit einer zunehmenden Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung, aber auch mit einer starken Dynamisierung und Komplexität umzugehen. Als Antwort versuchen Unternehmen sich in Richtung Selbststeuerung, Flexibilität und Selbstorganisation zu bewegen, was Agilität, also eine grosse Beweglichkeit und Lernfähigkeit von Menschen und Organisationen voraussetzt.

Psychologie der Agilität fokussiert sich auf drei Ebenen der Agilität: Persönlichkeit und Agilität, Agilität in Teams und in Organisationen. Unter Persönlichkeit und Agilität kommen die Autor*innen zum Schluss, dass es **noch keine Definition einer agilen Persönlichkeit gibt**. Mit dem Modell der Lernagilität und der Charakterstärken werden zwei Konzepte eingeführt, die interessante Antworten geben, was eine agile Persönlichkeit kennzeichnen könnte. In der aktuellen Diskussion ist von einer agilen Persönlichkeit noch selten die Rede. Stattdessen wird von Mitarbeitenden ein **agiles Mindset** gefordert, das jedoch nicht so leicht zu greifen ist. Typische Merkmale eines agilen Mindsets sind: Offenheit für Veränderungen, kontinuierliches Lernen und Verbessern, Offenheit für Feedback und Kritik, Motivation, Initiative sowie Innovation etc. Aus psychologischer Sicht ist dieses agile Mindset eine Mischung aus Werten, Orientierungen, Arbeitsprinzipien, Persönlichkeitseigenschaften und sozialen Kompetenzen.

Nebst agilen Persönlichkeiten bilden **selbstorganisierte Teams mit viel Gestaltungsfreiraum und Verantwortung** einen weiteren zentralen Baustein für schnell anpassungsfähige Organisationen. Nach der Gruppendynamik in den Siebziger- und Achtzigerjahren erfahren Teams erneut eine viel höhere Bedeutung in Organisationen. Ihr grosses Potential wird wieder gewürdigt. Agile Methoden wie Kanban, Scrum oder Design Thinking stellen agile Vorgehensweise in Arbeitsprozessen («agile Frameworks») sicher. Die Autor*innen beschreiben präzise, was die zentralen Bausteine agiler Vorgehensweisen sind:

1. Konsequente Kundenorientierung und -erforschung: Dabei dringt der Kunde nicht nur stark ins Bewusstsein und wird mitgedacht, sondern in kurzzyklischen Kommunikationsschleifen in den Arbeitsprozess integriert.
2. Selbstorganisation in Teams: Agile Methoden teilen den Teams als Organisationseinheit weitgehende Gestaltungsspielräume zu. Selbstorganisation findet in der Planung, Ausführung und Kontrolle im gesamten Arbeitsablauf statt. Aus arbeitspsychologischer Sicht verspricht diese neue Teamarbeit ein hohes Arbeitszufriedenheitspotenzial, wenn Autonomie in der Arbeit, Feedback über Leistung von Kunden und erlebte Bedeutsamkeit der Arbeit tatsächlich realisiert werden können.
3. Erhöhte Transparenz in der Arbeit: Dank der Verfügbarkeit von Informationen können Handlungsoptionen besser auf den jeweiligen Kontext abgestimmt werden. Gleichzeitig wird auch die Sichtbarkeit der Einzelperson mit ihren Beiträgen erhöht.
4. Erhöhte Reflexivität: Damit ein Team erfolgreich ist, gewinnt die aufgabenbezogene Reflexion, aber auch die soziale Reflexion an grosser Bedeutung. Teamreflexivität wird innerhalb der agilen Arbeitsmethoden direkt als Prozessstandard integriert.



Bei der **Agilität auf organisationaler Ebene** stellen sich die Fragen nach einer förderlichen Kultur und einer förderlichen Struktur für Agilität. Bei der Unternehmenskultur kommen konstruktiven Kulturmerkmalen einen hohen Wert zu. Dazu zählen Ziel- und Leistungsorientierung, Begeisterung, Kreativität, Selbstverwirklichung in der Arbeit und ein personenzentrierter, menschlicher, unterstützender und offener Umgang miteinander. Insbesondere der Etablierung einer Vertrauens- sowie Fehler- und Lernkultur kommt eine sehr grosse Bedeutung zu. Alle Lernformen wie Peercoaching, Erfahrungsaustauschgruppen oder «Shadowing» werden gefördert.

Agilität in Organisationen wird durch eine flache Hierarchie, wenig formale Autorität und möglichst dezentrales Treffen von Entscheidungen gefördert. Im Sinne der Selbststeuerung und Selbstorganisation sollen Entscheide dezentral auf kleine Systemeinheiten zurückgeführt werden.



Da dem Lernen und Entwickeln in agilen Konzepten eine so grosse Bedeutung zukommt, werden **Lernwege für Individuen und Teams** vorgestellt. Für die Autor*innen ist auffallend, wie anspruchsvoll es für Personen wie für Teams ist, ihr Verhalten anzupassen (= Lernen 1. Ordnung). Tiefgreifende Lernprozesse auf individueller wie organisationaler Ebene stellen eine noch viel grössere Herausforderung dar (= Lernen 2. Ordnung). Eigene Muster infrage zu stellen oder Neuland zu betreten sind sehr emotional und manchmal mit einer gewissen Zumutung verbunden. Für nachhaltige Lernprozesse und das Vorleben von «being agile» sind sie jedoch unerlässlich.

Zum Abschluss werden die Risiken und Nebenwirkungen von Agilität beleuchtet. Eine hohe Agilität geht mit einer hohen Sensitivität, Beobachtungs- und Handlungsfähigkeit einher. Dies benötigt viel psychische und soziale Energie. Zudem ist aus systemischer Sicht eine gute Balance zwischen Wandel und Stabilität anzustreben, um einer Überforderung von Teams und Organisationen vorzubeugen. Auch unerwünschte gruppensdynamische Prozesse wie das Tabuisieren von Konflikten, verdeckte Machtansprüche oder das Aufschieben von Entscheidungen können Agilität untergraben.

Die Autor*innen fordern uns zum Schluss auf, Agilität nicht nur als sozialtechnologisches Projekt zur Optimierung von Arbeitsprozessen zu verstehen. Agilität darf nicht zum Mittel für ökonomische Zwecke degradiert werden. Agilität ist vielmehr «ganzheitlich» im Sinne der **Lebendigkeit (Vitalität) und Produktivität von Systemen** zu verstehen. Menschliche Systeme sind sorgfältig, fürsorglich und nachhaltig zu entwickeln.

Bücher über Agilität haben mich bislang meistens wegen ihren innovativen Praxisbeispielen fasziniert. Theoretisch konnten sie mich selten überzeugen. Das Buch „Psychologie der Agilität“ von Michael Zirkler und Birgit Werkmann-Karcher ist hingegen aus theoretischer Sicht eine wahre Wohltat! In kompakter Form wird das Konzept der Agilität fundiert und verständlich erklärt. Das Buch regt fortlaufend zum Denken an und führt zu unzähligen Impulsen für die eigene Praxis.

Münchenstein, 11. Mai 2021