

Wie Achtsamkeit Agilität fördert

„Wir müssen agiler werden“, heißt es heutzutage in vielen Organisationen. Dabei ist „agiler werden“ ein herausforderndes Ziel, denn agil bedeutet flexibel und reaktionsschnell, wohingegen Organisationen von ihrer Grundstruktur her auf Stabilität ausgelegt sind. Was also braucht es, damit es dennoch gelingen kann?

Das unglaublich spannende, aber auch komplexe, an einer agilen Transformation ist, dass Veränderungen auf zwei Ebenen stattfinden, die sich gegenseitig bedingen und unterstützen. Jedoch während der Transformationsphase aber auch immer wieder herausfordern und in Spannung zueinanderstehen: Die Personen in einer Organisation brauchen ein agiles Mindset und die Strukturen, Prozesse und Abläufe der Organisation müssen verändert werden.

Häufig kommt genau hier ein Agile Coach ins Spiel. Ein Agile Coach ist inhaltlicher Experte für Agilität. Ebenso gehört es in sein Aufgabenfeld zu beobachten, Feedback zu geben, Lernen zu fördern und anderen etwas beizubringen (vgl. Kotbra & Miarka (2019): S.9). Die Arbeit eines Agile Coach findet damit ebenso auf zwei Ebenen statt. Die eine ist prozess- und strukturseitig die Implementierung von agilen Methoden, die andere die Förderung des agilen Mindsets (vgl. Kotbra & Miarka (2019): S.8). Mindset definiert Svenja Hofert (2018: S.VII) als das logische Raster, mit dem Menschen und Gemeinschaften Informationen aufnehmen und einsortieren, aber auch als Raster, mit dem sie Handlungen produzieren. Ein agiles Mindset wiederum charakterisiert sich dadurch, dass es beweglich ist und „jederzeit in der Lage, sich ein Update aufzuspielen, wenn bessere Informationen, neue Erfahrungen, anderes Erleben das nötig machen“ (Hofert (2018): S.VII f.).

Doch wie verändert man ein Mindset oder erreicht ein agiles Mindset? Die vorliegende Ausarbeitung wird diese Frage nicht abschließend klären können, soll aber eine Annäherung in zwei Schritten schaffen. Im ersten Schritt werden Rahmenbedingungen skizziert, die gemäß aktueller Erkenntnisse aus der Forschung förderlich sind, damit Individuen bereit sind, sich auf Veränderungen einzulassen. Im zweiten Schritt wird das Thema Achtsamkeit aufgenommen und genauer betrachtet, warum Achtsamkeit förderlich für Agilität ist, denn die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP 2019) proklamiert, dass Achtsamkeit und Agilität unbedingt zusammengehören und der Zusammenhang aus beiden Perspektiven funktioniert: So könne Achtsamkeit als Grundlage für Agilität betrachtet werden, andererseits aber auch agile Methoden als Praktiken der Achtsamkeit beleuchtet werden.

Rahmenbedingungen für agilen Wandel oder wie verändert man ein Mindset

Eins gleich vorweg: Mindsetarbeit ist ein hochkomplexes Thema und ein agiles Mindset kann natürlich nicht von außen aufgezwungen oder verändert werden. Wohl aber können Organisationen Rahmenbedingungen für ein lernförderliches Klima schaffen und Impulse setzen. Dazu ist es wichtig, sich bewusst zu machen, dass Verhaltensweisen, die jahrelang, vielleicht jahrzehntelang, eingeübt und ausgeführt wurden, sich nicht über Nacht verändern werden. Dieser Umbau im Gehirn kostet viel mentale Energie, die einem gestressten und bedrohten Gehirn nicht zur Verfügung steht. (Spiecker (2019): o.S.).

Oder andersherum mit den Worten von Gerald Hüther (2018): S.30): „Die besten und kreativsten Einfälle haben wir – und die interessantesten Entdeckungen machen wir und am effektivsten lernen wir Neues – immer dann, wenn wir überhaupt keine Angst haben. Wenn es uns richtig gut geht und alles passt“. Wann also ist das so, dass es Menschen in sozialen Situationen richtig gut geht?

Das Scarf-Modell von Rock (2008 + 2009), zitiert nach Kotbra & Miarka (2019): S. 143ff) unterscheidet fünf soziale Grundbedürfnisse, deren Reihenfolge keiner hierarchischen Logik folgt.

Das erste ist **Status**, verstanden als die persönliche Stellung im Vergleich zu anderen. Das zweite ist **Certainty** (Gewissheit), was das Bedürfnis nach Klarheit meint und die Möglichkeit, passende Vorhersagen zur eigenen Zukunft zu treffen. Darauf folgt **Autonomy** (Selbstbestimmtheit), also das Bedürfnis danach, Kontrolle über die Ereignisse im eigenen Leben und Einfluss auf die eigene Situation zu haben. **Relatedness** (Verbundenheit, Zugehörigkeit) beschreibt den Wunsch nach Verbundenheit zu anderen Menschen sowie Sicherheit im Umgang mit ihnen. Als fünftes folgt dann **Fairness** (Gerechtigkeit) als das Bedürfnis nach gerechtem und unvoreingenommenem Austausch zwischen Menschen

Der Erfüllungsgrad dieser grundlegenden sozialen Bedürfnisse in einer Situation führt dann dazu, ob eine Person in eine Kooperation oder in den Widerstand geht (Kotbra & Miarka (2019): S. 143). Die Erklärung dafür ist neurophysiologisch, denn das Gehirn unterscheidet in seinen Reaktionen nicht zwischen körperlichem oder sozialem Erleben. So führt sozialer ebenso wie körperlicher Schmerz zum Anstieg eines Testosteronlevels und auf der anderen Seite werden positive soziale Interaktionen im Gehirn mittels Dopamins und Oxcitocyn honoriert (ebd).

In Anbetracht der Vielschichtigkeit und Reichweite der sozialen Grundbedürfnisse wird schnell vorstellbar, was für ein komplexes Unterfangen Veränderungsprozesse und auch agile Transformation darstellen. Und selbstverständlich ist es nicht in jedem Moment möglich, alle Bedürfnisse zu erfüllen, wichtig ist es dann, entsprechend damit umgehen zu können. Achtsamkeit kann hierbei unterstützen. Bevor hier auf die synergiestiftenden Aspekte eingegangen wird, soll Achtsamkeit jedoch zunächst grundsätzlich eingeführt werden.

Achtsamkeit

Achtsamkeit ist ein Konzept, das in seine Ursprünge mehrere tausend Jahre alt ist und gleichzeitig als Trendthema seit einigen Jahren Einzug in die Arbeitswelt hält (vgl. Chang-Gusko (2019) S.5).

In der buddhistischen Lehre stellt Achtsamkeit ein zentrales Element dar, um von Leiden zu befreien und den Geist zu öffnen (ebd.) Der Begriff Achtsamkeit stammt aus dem buddhistischen Wort „Sati“, das übersetzt so viel wie „die Absicht des Geistes“, „Aufwachen des Geistes“ und „Klarheit des Geistes“ bedeutet. Um 1870 hatte der britische Friedensrichter und Pali-Forscher Thomas Williams Rhys den Begriff als „Mindfulness“ ins Englische übersetzt (ebd.).

Inzwischen existieren diverse Definitionen und Konzepte von Achtsamkeit und deren Anwendung, die vom psychologischen Verständnis als *>>spezifischen trainierbaren Bewusstseinszustand<<* zu einer Verringerung von affektiver Reaktivität führen kann, bis hin zu Befürwortern einer achtsameren Unternehmensführung, die sich durch eine vermehrte Beachtung von Fragen der Work-Life Balance auszeichnet (vgl. Chang-Gusko (2019) S.7). Im Rahmen dieser Ausarbeitung von besonderer Relevanz sind sozial-kognitive Perspektiven auf Achtsamkeit. Ihr Fokus liegt auf der kognitiven Anwendung von Achtsamkeit als Beitrag zur Lösung sozialer Probleme (vgl. Chang-Gusko (2019) S.10). Hier steht Achtsamkeit als Gegenpol zu Unachtsamkeit im Sinne verfestigter und dominanter Gedanken und Handlungsmuster wie beispielsweise Gewohnheiten, Routinen und Automatismen – sowohl auf individueller als auch Ebene von sozialen Gruppen (ebd.).

Achtsamkeit kann durch verschiedene Praktiken kultiviert werden, eine weit verbreitete und sehr populäre ist das Mindfulness-Based-Stress-Reduction Programm, das Jon Kabat-Zinn begründet hat. Jon Kabat-Zinn hat sieben Grundfaktoren herausgearbeitet, die den achtsamen Geist beschreiben, der durch MRSR herausgearbeitet und gestärkt werden sollen. Nun ist der Begriff „Geist“ nicht ganz gleichzusetzen mit dem Begriff des Mindset, aber dann doch irgendwie sehr nah dran und deshalb werden die einzelnen Aspekte im nachfolgenden Schaubild dargestellt:

Achtsamer Geist

Nicht urteilen
Anfängergeist
Geduld
Vertrauen
Loslassen
Nicht erzwingen
Akzeptanz



Alltäglicher Geist

Bewerten, analysieren, urteilen
Expertengeist, „ich weiß, wie es geht“
Ungeduld, Verlangen, Unruhe
Zweifel
Anhaften
Ehrgeiz, erzwingen
Widerstand

Grundhaltung der Achtsamkeit, Darstellung in Anlehnung an Kopp, Alexander 2022: o.S.

Von Agilität und Achtsamkeitspraktiken

Achtsamkeitspraktiken fördern verschiedene Aspekte, die auf ein agiles Mindset und somit auf Agilität in Organisationen einzahlen. Diese werden im weiteren Verlauf betrachtet.

Präsenz und Fokus

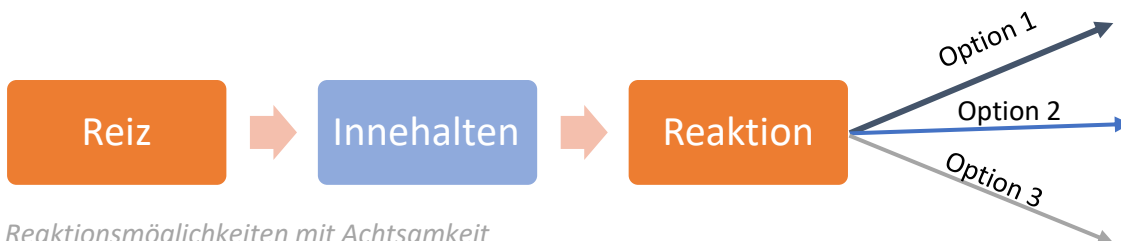
Ein Kernelement von Achtsamkeit ist, im Hier und Jetzt anzukommen und dort bewusst wahrzunehmen, was ist.

Achtsamkeit ermöglicht, Reaktionsmuster im Autopiloten zu durchbrechen. Im Autopiloten reagieren Menschen auf einen Reiz.



Reaktionsmuster im Autopiloten

Achtsamkeitsübungen zielen darauf ab, zwischen Reiz und Reaktion einen Moment des Innehaltens zu etablieren. Im ersten Schritt bedeutet das, sich des Raumes zwischen einem Reiz von außen und einer spontanen Reaktion darauf bewusst zu werden (vgl. Spiecker (2019): o.S.). Das führt dann wiederum dazu, dass man in diesem Moment des Innehaltens, mehrere potenzielle Handlungsoptionen reflektieren und sich bewusst für eine davon entscheiden kann (ebd.)



Reaktionsmöglichkeiten mit Achtsamkeit

Achtsamkeit unterstützt also die „Erzeugung neuer mentaler Kategorien, verstärkt Offenheit für neue Informationen und befähigt bisherig Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsmuster zu überprüfen (Chang-Gusko (2019):S.10). Achtsamkeitsmeditation fördert kognitive Flexibilität, weil vermittelt über die Fähigkeit zur Selbstbeobachtung die automatisierten Reaktionspfade aus vorherigen Lernerfahrungen unterbrochen werden können. So wird ermöglicht, im aktuellen Moment präsent zu sein und neue Weg zu integrieren (Davis & Hayes (2011): S.200).

Auch Agile Methoden setzen auf Präsenz und Fokus, wie es sich beispielsweise an zentralen Bestandteil des Scrum-Frameworks erläutern lässt. Wichtiger und wesentlicher Bestandteil von Scrum sind vordefinierte Meetings, die jeweils klare Zielsetzungen haben, so dass in ihnen bestimmte Themen besprochen werden (vgl. DGFP (2019): o.S.). So geht es in den Sprint-Planning-Meetings, darum, dass das Team gemeinsam die Ziele und Aufgaben für den nächsten Sprint herausarbeitet um dann fokussiert an diesen zu arbeiten. Außerdem arbeitet Scrum mit fest definierten Zeiteinheiten, sogenannten Timboxes, die nicht überschritten werden sollen und somit auch auf das Thema Fokus einzahlen.

Reflexion

Wie zuvor dargestellt, stiftet der Moment des Innehaltens ein Zeitfenster für Reflektion, um dann in die bewusste Auswahl aus verschiedenen Handlungsoptionen zu gehen.

Auch für agile Methoden ist Reflexion ein Kernbestandteil, den sie fordern und fördern. So ist Bestandteil des Sprint-Planning-Meeting auch eine Aufwandsschätzung vorzunehmen, in der die Mitarbeitenden abschätzen, wie viel Zeit sie für eine Aufgabe benötigen, um ein Arbeitspaket zu definieren, das im Sprint realistisch geleistet werden kann. Am Ende eines jeden Sprints stehen zwei Meetings: ein **Sprint-Review**, in dem der Beitrag der im Sprint geleisteten Arbeit für das Produkt vorgestellt und reflektiert wird, und eine **Retrospektive**, in der der Fokus auf die Arbeitsweise im Team gelegt wird, um gemeinsam zu reflektieren und Verbesserungsmaßnahmen zu identifizieren. Auch hier kann Achtsamkeit förderlich wirken, da sie bei vielen Menschen eine größere Dankbarkeit über das Erreichte erzielt und die Teammitglieder besser erkennen lässt, was das Team bereits erreicht hat. Dadurch können Sprint-Reviews noch viel ergiebiger werden, weil durch das bewusstere Feedback Themen noch schneller besprochen und gelöst werden können (vgl. Yes and Why 2022: o.S.).

Präsenz, Fokus und Reflektion gemeinsam ermöglichen ein ständiges Anpassen an neue Situationen und überprüfen, ob der Einzelne oder das Team noch auf dem richtigen Weg ist, ebenso wie die Entwicklung neuer Handlungsoptionen, falls eine Neuausrichtung erforderlich ist. Das ist dann genau das, was zu Beginn dieser Arbeit als agiles Mindset definiert wurde: „jederzeit in der Lage, sich ein Update aufzuspielen, wenn bessere Informationen, neue Erfahrungen, anderes Erleben das nötig machen“ (Hofert (2018): S.VII f.). Doch tatsächlich geht der Mehrwert von Achtsamkeit noch über die Aspekte Präsenz, Fokus und Reflexion hinaus.

Selbstmanagement: Emotionale Selbstregulierung & Umgang mit Stress

Insbesondere in stressigen und negativen Situationen besteht die Gefahr eines Rückfalls in alte Automatismen – den unter Präsenz und Fokus dargestellten Autopiloten, wo eine Reaktion direkt auf einen Reiz folgt. In solchen Momenten wird das Denken häufig vom sensorischen System des Körpers entkoppelt, sodass Menschen nicht mehr in der Lage sind, mit gesundem Menschenverstand und Bauchgefühl angemessen in der Situation zu reagieren (vgl. Spiecker (2019): o.S.). Regelmäßige Achtsamkeitspraxis reduziert die Reaktivität der Amygdala – des Angstzentrums – im Hirn und sorgt so dafür, dass auch in stressigen Situationen der Verstand mit dem sensorischen System in Verbindung bleibt (ebd.). Somit ermöglicht Achtsamkeitsmeditation ein weniger reaktives Verhalten und eine größere kognitive Flexibilität (vgl. Davis & Hayes (2011): S.200). Außerdem aktiviert Meditation die Regionen im Gehirn, die auf Stress oder negative Situationen reagieren und ermöglichen, nach einer negativen Provokation schneller wieder das Basislevel zu erreichen (Davis & Hayes (2011): S.201).

Das heißt Achtsamkeit fördert die Fähigkeit der emotionalen Selbstregulierung (vgl. Davis & Hayes (2011): S.199). Die Art und Weise, wie Emotionen vom Gehirn reguliert und verarbeitet werden, kann bereits durch eine achtwöchige Achtsamkeitsmeditationspraxis verändert werden (vgl. ebd. S. 200). Die Forschungsergebnisse legen außerdem nahe, dass diese Meditation positive Emotionen hervorruft, negative Affekte sowie Grübeln minimiert und eine effektive Emotionsregulierung ermöglicht (vgl. ebd.).

Förderung von Teamarbeit durch Achtsamkeit

Abgesehen von all den bereits beschriebenen Aspekten, legen die Forschungsergebnisse auch nahe, dass durch Achtsamkeit bessere zwischenmenschliche Beziehungen geführt werden können (Davis & Hayes (2011): S.201). Dies begründet sich in der Fähigkeit konstruktiv auf Beziehungsstress zu reagieren, die Fähigkeit, eigene Emotionen zu identifizieren und dem Gegenüber zu kommunizieren sowie eine gesteigerte Empathiefähigkeit (ebd.). Letzteres kann durch eine verstärkte Aufgeschlossenheit für Perspektivenwechsel und Problemlösungsprozessen erklärt werden, die für die Kontextabhängigkeit des eigenen Handelns sensibilisieren (vgl. Chang-Gusko (2019) S.10).

Transfer in den Alltag

Nach dieser theoretischen Verknüpfung von Achtsamkeit und Agilität, möchte ich den Lesenden dieser Arbeit noch einen kleinen Ausblick in die Praxis mitgeben. Weit verbreitet sind Atemübung, da die bewusste Fokussierung auf den Atem dabei unterstützt, innezuhalten und so die Musterunterbrechung fördert. Allerdings fühlen sich manche Menschen mit dem Gedanken an Atemübungen nicht wohl. Da ich ein großer Fan vom Golden Circle von Simon Sinek bin, gefällt mir die folgende Achtsamkeitsreflexionsübung, die bei Peak Potentials (Spieker (2019): o.S.) gefunden werden kann, sehr und sie ist kurz genug, um nahezu in jeder Situation Raum zu finden:

Stellen und beantworten Sie für sich einfach (innerlich) die folgenden drei Fragen:

Was tue ich gerade?

Wie tue ich es?

Warum tue ich es?

Diese Übung ist ein kleines Check-in mit sich selbst, das hilft, den Autopiloten zu verlassen und Präsenz im Alltag zu trainieren. Gleichzeitig ermöglicht sie, besser in Kontakt mit den eigenen aktuellen Bewusstseinszuständen zu kommen und ein besseres Gespür dafür zu entwickeln, was guttut oder in welchen Momenten sich Unwohlsein einstellt (Spieker (2019): o.S.). Und je früher ein negativer Moment erkannt wird umso eher lassen sich die Gedanken und daraus entstehenden Gefühle regulieren (ebd.).

Fazit

Diese Arbeit wollte, Impulse mitgeben, wie sich dem komplexen Thema agiler Transformation genähert werden kann. Dazu wurde festgehalten, dass agile Organisationen, neben entsprechenden Strukturen, Menschen mit einem agilen Mindset benötigen. Der Frage, wie man ein solches Thema angehen kann, wurde sich in zwei Schritten angenähert.

Da ein Mindset nicht einfach von außen verändert werden kann, wurden zunächst Rahmenbedingungen skizziert, die notwendig sind, damit Menschen sich überhaupt auf Veränderungsprozesse einlassen. Diese Rahmenbedingungen sind Grundbedingungen zu schaffen, in denen Menschen sich wohl fühlen und in denen ihre sozialen Grundbedürfnisse berücksichtigt werden, damit sie bereit sind, in die Kooperation zu gehen.

Im zweiten Schritt wurde das Thema Achtsamkeit eingeführt und auf verschiedenen Ebenen Synergien zwischen den Themen Achtsamkeit und Agilität aufgezeigt: **Präsenz und Fokus, Reflexion,**

Selbstmanagement in Form von emotionale Selbstregulierung und Umgang mit Stress und schließlich der förderliche Aspekt von Achtsamkeit auf Teamarbeit. Damit schließe ich mich gerne der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP 2019) in der Proklamation an, dass Achtsamkeit und Agilität unbedingt zusammengehören.

Literatur

Chang-Gusko, Yong-Seun (2019) Geschichte und Definition von Achtsamkeit. In: Chang-Gusko / Heße-Husain/ Cassens/ Meßtorff (Hrsg.): Achtsamkeit in Arbeitswelten. Für eine Kultur des Bewusstseins in Unternehmen und Organisationen. Springer. Wiesbaden.

Davis, Daphne M. & Hayes, Jeffrey A. (2011): What are the benefits of mindfulness? A practical review of psychotherapy-related research. In: Psychotherapy 48 (2), S. 198-208.

DGFP / Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2019): Warum Agilität & Achtsamkeit unbedingt zusammengehören. 27.08.2019 <https://www.dgfp.de/aktuell/warum-agilitaet-achtsamkeit-unbedingt-zusammengehoeren/> (letzter Aufruf: 19.12.2021).

Harboe, Julie/ Kummler, Barbara/ Wolf, Patricia (2016): Mit Achtsamkeit agil. <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/mit-achtsamkeit-agil/11/2016> (letzter Aufruf: 19.12.2021).

Hofert, Svenja (2018): Das agile Mindset. Mitarbeiter entwickeln. Zukunft der Arbeit gestalten. Göttingen. Vandenhoeck & Rupprecht Verlage.

Hüther, Gerald (2018): Etwas mehr Hirn, bitte. Eine Einladung zur Wiederentdeckung der Freude am eigenen Denken und der Lust am gemeinsamen Gestalten. Wiesbaden. Springer Gabler.

Kopp, Alexander (2022): Was ist Achtsamkeit – Haltung und Wirkung. <https://www.mbsr-kurs-koeln.de/achtsamkeit/> (letzter Aufruf: 12.03.2022)

Kotrba, Veronika und Miarka, Ralph (2019): Agile Teams lösungsfokussiert coachen. 3. Überarbeitete und erweiterte Auflage. Heidelberg.

Spiecker, Stefan (2019): Mentale Agilität trainiert durch Achtsamkeit. Mentale Agilität trainieren durch Achtsamkeit - Resilienz und Entwicklung von innen heraus (peak-potentials.de) (letzter Aufruf: 12.03.2022)

Thieme, Ilja (2021): Warum Achtsamkeit und Agilität heute so wichtig sind. <https://www.yesandwhy.com/blog/erfolg-durch-agilitaet-und-achtsamkeit> (letzter Aufruf: 19.12.2021)

Weifenbach, Martina (2020): Mit Achtsamkeit die agile Führung beleben. <https://www.humanresourcesmanager.de/news/mit-achtsamkeit-die-agile-fuehrung-beleben.html> 23.10.2020 (letzter Aufruf: 19.12.2021)

Yes and Why (2022): Erfolg durch Agilität und Achtsamkeit. <https://yesandwhy.com/erfolg-durch-agilitat-und-achtsamkeit/> .