



**Lichtdialoge**  
**Diskussionspapier Nr. 3**

# **Agilität des Herzens**

**Growth Mindset und Growth Heartset in  
agilen Projekten sinnstiftend verbinden.**

**Hannover, 20. Mai 2022**

**Michael Krohn**

## **Zusammenfassung:**

Der zunehmende Einsatz agiler Ansätze im Projektmanagement birgt viele innovative Potenziale in allen Wirtschaftsbereichen, die in der optimistischen Diskussion allerdings oft zu Lasten der angemessenen Reflexion der Risiken und Probleme auf allen Ebenen des Wirtschaftens betont werden. Das Aufkommen der KI stellt eine fundamentale Bedrohung für viele bisherige Arbeitstätigkeiten dar und wird auch die Anforderungen an das „Growth Mindset“ der qualifizierten Menschen in agilen Projekten weiter erhöhen, um nicht von einem Algorithmus ersetzt zu werden. Dieser Herausforderung muss sich auf der individuellen Ebene gestellt werden, um die eigene Identität im agilen Transformationsprozesse sinnstiftend weiterzuentwickeln. Gerade für die hierarchisch geprägten deutschen Führungskräfte liegen im geforderten Wandel hin zu flachen Hierarchien und der Betonung vertrauensvoller Arbeitsbeziehungen als Kernelemente von „New Work“ große Entwicklungsaufgaben. Die im Transformationsprozess bei allen Beschäftigten geforderten „agilen Mindsets“ lassen sich als reflexive Schlüsselkompetenzen einordnen, die dafür ursächliche identitätsstiftende Bildungsprozesse zur Entwicklung von Ambiguitätstoleranz und Resilienz in einer unsicheren „VUCA-Welt“ hoch bedeutsam machen. Bindung und Sinn werden zu zentralen Treibern der Identitätsarbeit, um psychische Sicherheit zu erlangen, welche die kreative Exploration der zu gestaltenden Welt erlaubt. Dazu werden Coachingmethoden vorgestellt, welche in agilen Projekten Beziehungs- und Sachebene verbinden, die produktiven Quellen der Sinnstiftung freilegen und die weise Intuition des Herzens mit der darauf aufbauenden Analyse des Verstandes verbinden, um durch integrierte innere Wachstumsprozesse dafür neue Lösungen zu schaffen.

## Inhaltsverzeichnis

1.	Folgen der Coronakrise für die agile Transformation.....	4
2.	Agilität als modernes Paradigma des Managements von innovativen Projekten.....	10
3.	Konfliktpotenziale agiler Arbeitswelten in hierarchischen Organisationen.....	14
4.	Bildung, Kompetenzentwicklung und Identitätsarbeit in agilen Arbeitsumgebungen.....	19
5.	Herausforderungen der Identitätsarbeit in der „VUCA-Welt“ .....	23
6.	Agiles Mindset als reflexive Kompetenz in selbstorganisierten Arbeitskontexten.....	28
7.	Sinnfindung durch psychische Sicherheit in der VUCA-Welt .....	32
8.	Coaching in agilen Arbeitswelten zur Identitätsentwicklung .....	36
	8.1 Achtsame Arbeit am inneren und äußeren Fortschritt – Format „Biflexion“.....	37
	8.2 Verbundenheit in agilen Veränderungsprozessen – Format „Sinnkreis“ .....	41
9.	Growth Mindset und Growth Heartset verbinden.....	46
10.	Literaturverzeichnis .....	55

# 1. Folgen der Coronakrise für die agile Transformation

In Zeiten wachsender Unsicherheit wird der resiliente Umgang mit sich häufenden und voneinander abhängigen sozialen, ökologischen, wirtschaftlichen und militärischen Krisen zu einer Kernkompetenz erfolgreicher Organisationen. Die im Gefolge der Coronakrise deutlich beschleunigte kulturelle Transformation in den Unternehmen von der traditionell hierarchischen Organisation hin zu einem agilen, digitalen wie anlogenen Experimentierraum für soziale Innovationen mit vor allem intrinsisch motivierter Menschen auf Basis geteilter Werte muss die inneren Qualitäten der Inspiration und des Sinn kulturell passend mit anregenden und gesunden äußeren Führungs- und Arbeitsstrukturen verbinden. Dieser Weg ist mit vielen Unsicherheiten behaftet und wird derzeit an vielen Stellen ausprobiert. Ohne Gewissheit über den angestrebten Erfolg zu haben, nähern sich gerade viele Beschäftigte auf der ganzen Welt im Gefolge der hoch agilen Softwareentwicklung in unterschiedlichsten Kulturen, Branchen und Positionen Schritt für Schritt durch Ausprobieren, „frühes Scheitern“, Lernen und Adaptieren diesem neuen Managementparadigma an. Sie müssen für sich herausfinden, welche Arbeitsumgebung und Organisationskultur für sie dabei persönlich am besten passt. Auch wenn der initiale Impuls für diese gravierenden Wandlungsprozesse oft von der Unternehmensführung über das Management an die Beschäftigten in bislang traditionell organisierten Arbeits- und Projektwelten herangetragen wird, das dadurch auch oft (zu) schnelle Erfolge erwartet, ist diese von außen wirkende Anforderung immer auch ein inneres Thema. Wohin ich mich entwickeln soll und wohin ich mich entwickeln will sind die zwei Seiten der Zufriedenheitsmedaille meines Berufsweges. Somit geht es neben dem organisationalen Lernen des agilen Teams bis hin zur gesamten transformierten Belegschaft für mich selbst immer auch darum, die eigene Position darin zu bestimmen und diese mit Blick auf meine aktuellen Ziele und Bedürfnisse angemessen weiterzuentwickeln. Durch eine gelungene Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen kann die Identität im Rahmen der gesamten Lebensführung gestärkt und weiterentwickelt werden, was sich auch beruflich auszahlt, da die Unternehmen zunehmend auf Menschen angewiesen sind, die sich langfristig in agilen Umgebungen einbringen wollen und können.

Agilität verlangt Offenheit und Transparenz in der vertrauensvollen Zusammenarbeit eines innovationsorientierten Projektteams, welches auf Sicht fährt und Teillieferungen erstellt, die angesichts beschränkter Budgets und vielen Unsicherheiten im Zeitverlauf den sinnvollsten Zwischenschritt bis zum Ende bieten sollen, der mit Blick auf die äußeren Ziele den größten Wert für die Auftraggeber generiert. Damit ist das „Was“ zwar zu Beginn noch nicht genau bekannt, doch in seinem Wesensgehalt über die Produktvision bestimmt, so dass sich die agilen Projektteams über die Antwort auf die Frage „Womit?“ und das „Wie“ kreative Gedanken machen und in einer iterativen Vorgehensweise konkrete Lernprozesse durchlaufen sollen. Es leuchtet unmittelbar ein und ist auch das Hauptargument der „agilen Transformation“, das in Zeiten wachsender Unsicherheit und Komplexität in einer immer weiter digital zusammenwachsenden Welt ein solches dynamisches Vorgehen relativ schnell äußerst brauchbare Lösungen liefert, die den kollektiven „lernenden Lösungsalgorithmus“ des agilen Entwicklungsteams weiter verbessert, um darauf im nächsten projektbezogenen Sprint oder im neuen Projekt aufbauen zu können.

Dieses kollektive Lernen bezieht sich nicht nur auf die kognitiven Informationen bezüglich der technischen Produktlösung, sondern auch auf die emotionalen Aspekte der wechselseitigen Beziehungsnetzwerke. Damit das gemeinsam abgestimmte Vorgehen eines agilen Teams mit klar definierten Rollen in einer solche kollektive Lernkurve für die Organisation dauerhaft nutzbar gemacht werden kann, werden die Ergebnisfortschritte zumeist skaliert über „Story Points“ und die Teamatmosphäre über einfache soziometrische Verfahren oder visuelle Statusmeldungen erfasst. Auch werden am Ende reflexive Elemente wie eine rein teambezogene Retrospektive berücksichtigt und jeden Tag ist ein

kurzes Meeting (Daily Standup) vorgesehen, in denen auch die operativen Hindernisse aufgedeckt werden können, um die sich dann der Teamcoach bzw. „Scrum Master“ kümmert. Alles in allem gibt es hier also erst einmal viele Lernelemente, die sich in der hoch dynamischen Softwarebranche als sehr wirksam erwiesen haben und sich nun ausbreiten. Es überrascht daher nicht, dass die Praxis der Forschung bei der agilen Durchdringung der gesamten Wirtschaft um Jahre vorausseilt auch wenn hiermit vier Probleme verbunden sind, die häufig in der Praxis noch nicht weiter reflektiert werden.

1. Die Softwareentwicklung ist eine hoch dynamische Branche an der Speerspitze der Digitalisierung, in der ganz eigene kulturelle Regeln für die dazu passenden und darin sozialisierten Menschen gelten. Eine äußere Übertragung agiler Methoden aus dieser Kultur auf eine andere Kultur ist daher mit weit tiefergehenden inneren mentalen Veränderungen verbunden, als es auf dem ersten innovationshungrigen Blick erscheint, so dass die komplexen Probleme, die dabei auftreten können, noch gar nicht alle genau bekannt sind. Mangels fundierter Erkenntnisse der Wissenschaft werden die Lösungen dafür dann in der agilen Praxis selbst gesucht, ohne hinreichend Orientierung und Reflexionshilfen auf einer Metaebene zu haben, welche die eigenen Annahmen und Ziele beim agilen Transfer auch kritisch auf Basis wissenschaftlicher Evidenz hinterfragen lassen. → **Transferproblem**
2. Die Schwierigkeiten beim agilen Wissenstransfer bzw. Methodenimport resultieren somit vor allem aus inneren Widerständen der einzelnen Menschen mit ihren ganz eigenen Interessen und Bedürfnissen in ihren vertrauten Organisations- und Branchenkulturen, die sich womöglich erst im Laufe der Zeit nach einer euphorischen Anfangsphase bemerkbar machen. Wie schon beim New Public Management zur effizienzorientierten Reformierung der öffentlichen Verwaltung kann dies auf der Mesebene der Organisation auf Dauer zu erheblichen Anreizproblemen und Motivationsverlusten führen, für die es derzeit ebenfalls keine wirklich passenden theoretisch fundierten Lösungen gibt. Aus diesem Nichtwissen können sich dann auch viele Mikrostrategien des Nichtwollens ableiten, welche die Transformation der gesamten Organisation auf einzelne agile Bereiche beschränken wollen. → **Organisationsproblem**
3. In einer kapitalistischen Logik drohen diese betriebswirtschaftliche Lösungen aus der Praxis für die Praxis zudem die gravierenden Probleme der Menschheit in Form des Klimawandels und der sozialen Ungleichheit sowie den damit verbundenen Krisen nicht angemessen zu berücksichtigen und die volkswirtschaftlichen Folgekosten weiterhin an die der Gesellschaft weiterzureichen. Bei unzureichenden wirtschaftspolitischen Korrekturen in Form von institutionellen Anreizen und Regulierungen wirkt die auf betriebliche Effizienz und Innovation zielende Agilität im Rahmen eines nicht nachhaltigen marktwirtschaftlichen Systems eben auch als eine systemstabilisierende „unsoziale“ und „umweltschädliche“ Kraft. Erst wenn die ökologischen und sozialen Kollektivgüterprobleme systematisch in das agile Denken und Handeln integriert werden, um dieses Marktversagen nicht nur über engagierte Initiativen einzelner Beschäftigter oder sozialen und ökologischen Pionierunternehmen anzugehen, sondern gesamtwirtschaftlich durch staatliche Eingriffe zu heilen, leisten auch alle agilen Organisationen ihren Beitrag zur Überwindung der zentralen gesellschaftlichen Krisen → **Kollektivgüterproblem**
4. Auf der Mikroebene muss jeder einzelne Mensch in dieser dynamischen Transformationsphase selbst für sich entscheiden, wie er in seiner Entwicklung mit den wachsenden Anforderungen und Unsicherheiten wie auch Lernmöglichkeiten und neuen beruflichen Perspektiven umgehen will. Diese innere selbstkritische Reflexion, die in einer Identitätsarbeit mündet, welche meine neue Position in einer zukünftig verstärkt agilen Arbeitswelt mit höchst

vielfältigen Ausprägungen biografisch bestimmt, bleibt wesentlich in der individuellen Verantwortung. Die zweckdienlichen Organisation unterstützen mich letztlich nur in ihren eigenen Zielen, die sich in Folge befristeter Projekte nur noch temporär mit den meinen decken können und auf meine einzelne Position bei Zielkonflikten auch dadurch immer weniger Rücksicht nehmen müssen. Wohin, wie und mit wem ich mich entwickle wird zur Kernfrage und Grundproblem individualisierter Berufsbiografien in zersplitterten agilen Projektwelten, um einen ganzheitlichen Sinn im Leben zu finden, der mir neue Entwicklungsräume für meine berufliche Laufbahn eröffnet. → **Entwicklungsproblem**

Diese Arbeit richtet sich in ihrer Perspektive des individuellen Coachings vor allem auf den letzten Punkt und geht zur Herausarbeitung der potenziellen Anliegen von Klienten\*innen im agilen Transformationsprozess der Gesellschaft an geeigneten Stellen auf die weiteren Punkte ein. Die Zielkonflikte zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern\*innen können auch auf der Ebene von unterschiedlichen Gruppen und Koalitionen bestehen. Werden Konflikte größerer Art von außen in die Organisation getragen, ist es die geforderte und fragile Offenheit bei deren innerbetrieblicher Bewältigung, die auf dem agilen Spiel steht und deren Entwicklung als Lackmustest für die propagierte Lern- und Dialogfähigkeit im vertrauensvollen Miteinander sehr genau von allen Beteiligten registriert wird.

Die Coronakrise ist somit noch lange nicht ausgestanden, sondern steht für den einseitigen Umgang mit zum Teil höchst unterschiedlichen Auffassungen etwa zum Thema „Impfpflicht“, der oftmals eben nicht das agile Ergebnis eines empirischen Lernprozesses war, sondern in einem hierarchischen Weiterreichen der staatlichen Infektionsschutzauflagen gipfelte. Nach dem Abklingen der viralen Pandemie droht es zu einer sozialen Pandemie kalter Konflikte kommen. Die sich mit am Horizont abzeichnende postpandemische Gesellschaft, die auf die vielfältigen unsicherheitserzeugenden Krisen zukünftig reflektierter und resilienter reagieren soll, um in lokalen Organisationen wie in gesamtgesellschaftlichen Diskussionsprozessen zu einer verbesserten kollektiven Krisenbewältigung zu gelangen, steht daher unter den angespannten Vorzeichen zahlloser unbewältigter Konfliktlagen, welche die vertrauensvollen selbstorganisierten Arbeitsprozesse in agilen Projekten noch lange Zeit empfindlich stören könnten.

Viele Menschen insbesondere unter den kritischen Ungeimpften werden nicht vergessen, wie ihre oftmals wissenschaftlich fundierten und reflektierte Meinungsbildung nicht nur hierarchisch und kollektial torpediert, sondern auch moralisch diskreditiert und institutionell bestraft wurden. Ohne dass ihnen von der lauten Mehrheit die Möglichkeit gegeben wurde, ihre Perspektive offen in einen konstruktiven Dialog einfließen zu lassen, konnte der betrieblichen Frieden häufig nur an der Oberfläche gewahrt werden, so dass letztlich auch die Kreativität agiler Projekte davon beeinflusst wurde, wenn es zu vertrauenszerstörenden Ausgrenzungsprozessen gekommen ist. Es werden daher ohne tiefer greifende heilsame Personal-, Team- und Organisationsentwicklungsprozesse langanhaltende Kollateralschäden für die Organisationen zu befürchten sein, wenn sich dieses gewachsene Misstrauen noch weit nach dem Auslaufen aller Infektionsschutzmaßnahmen in der insgesamt sinkenden Bereitschaft niederschlägt, zwischenmenschliche Risiken einzugehen.

Genauso wie bereits das „agile Mindset“ im Neoliberalismus zu einer zu homogenen Belegschaft zu führen droht (vgl. Kapitel 5), droht eine im Rahmen der Pandemie eingeübte bzw. sozialisierte passive und unreflektierte Ausrichtung an vorgegebene Regeln auch die komplexe agile Transformation den Führungskräften bzw. Eliten zu überlassen. Dies trägt zu möglicherweise gravierenden negativen gesellschaftlichen Konsequenzen bei der Ausgestaltung des agilen Transformationsprozesses bei, da jetzt über wichtigen Zukunftsfrag kritisch reflektiert werden sollte, damit sich jede/r Einzelne die eigene Stellung zur agilen und digitalen Welt in dieser kritischen Phase bewusst machen kann:

- Wo geht eine Gesellschaft im digitalen Transformationsprozess hin, die eine immer öfter vom gekauften oder interessen geleiteten Mainstream abweichende fundierte Meinung nicht mehr differenziert nach ihrem Erkenntniswert für den kollektiven Diskussionsprozess in pluralistischen demokratischen Gesellschaften beurteilt, sondern durch selbsternannte und ausgewählte Agenten der „guten“ Mehrheit einfach aufs diskursive Abstellgleis schiebt?
- Ist eine solche konforme Mehrheit in den dann homogenisierten agilen Organisationen auf Dauer ausreichend in der Lage, im täglichen Entwickeln neuer Lösungen selbstkritische Reflexionsprozesse mit Blick auf wirklich neue Ziele und Wege der gemeinsamen Arbeit einfließen zu lassen oder bleibt es dann bei oberflächlichen Korrekturen der einzelnen Schritte innerhalb eines vorgegebenen Rahmens und Meinungskorridors, der zu starren Strukturen und Lösungen beitragen wird, die dann mit immer neuen Apps und digitalen Tools kurzzeitig „lebendig“ gemacht werden müssen?
- Und reicht dies aus, um einen tieferen Sinn in der Arbeit zu finden, der für New Work doch so wichtig sein soll? Oder ist hier Agilität in dieser kapitalistischen Zweckentfremdung ihres Grundgedankens eben doch nur ein weiteres verstecktes neoliberale Erziehungsprogramm, welches zu einer systemkonformen Programmierung der verunsicherten Menschen in der VUCA-Welt dienen soll?
- Werden die homogenen Belegschaften in ihrem täglichen beweglichen Agieren innerhalb des Systems die tiefer liegenden herrschenden Machtverhältnisse mit allen ihren Widersprüchlichkeiten und Ungerechtigkeiten dadurch eben gerade nicht sehen und konsequent hinterfragen wollen und sich stattdessen auf das außenorientierte Optimieren ihres „Growth Mindsets“ konzentrieren und dabei innerlich immer weiter verkümmern?
- Sind diese „gemindseteten“ programmierten Menschen dann nicht wesentlich leichter von einer leistungsfähigen KI zu ersetzen, da ihre Ideen und Handlungsweisen mit der Zeit immer leichter ausrechenbar und damit im Sinne eines sich selbst optimierenden maschinell lernenden Teamalgorithmus auch technisch austauschbar werden?
- Wer profitiert von diesem agilen System der programmierten Ausbeutung und wer verliert dabei? Sind es nicht wieder nur die neoliberalen Eliten, die sich als superreiche Eigentümer der Algorithmen den verbleibenden Mehrwert solcher agilen Wertschöpfungsprozesse aneignen? Werden sich für die „99 Prozent“ am Ende -bis auf einige das agile Loblied singenden Profiteure- die Arbeits- und Lebensbedingungen nur noch weiter verschlechtern?
- Oder besinnt sich die Menschheit wieder ihrer genuin kreativen Wurzeln in einer sozial-ökologischen Transformation des kollektiven Bewusstseins, das agile Denken und Handeln in einen experimentellen Erkenntnisprozess zur kollektiven und demokratischen Gestaltung dieses Wandels einbettet? Der im produktiven Außen zu inkrementalen Fortschritten auf dem friedlichen Weg in eine sozial gerechte und wirtschaftlich nachhaltige Welt beiträgt und im bewussteren Innen tiefen Sinn durch eine verbundene Lebensführung erfahren lässt, welches unser offenes Schicksal als iterativen Lernprozess begreift, der nicht von einer kleinen despotischen Elite getrennt vorausgedacht, sondern nur mit vereinten Kräften gemeinsam erkundet und in allen Zwischenschritten lebendig erfahren und reflektiert werden kann?

Die Antworten auf diese Fragen wird uns die Zukunft in jedem Fall zeigen, so dass Schweigen, Nichthandeln oder gar ein Aussitzen der damit verbundenen Probleme keine vernünftige Option ist, da die Folgen jede/n Einzelne/n schon bald treffen werden. In der kollaborativen Zukunftsprognose des chinesischen KI-Experten und ehemaligen Präsidenten von Google China, Kai-Fu Lee mit dem Science-Fiction Autor Qiufan Chen wird die gesamte Welt im Jahr 2041 von Künstlicher Intelligenz durchdrungen sein. Insbesondere die Arbeitswelt wird danach disruptiven Veränderungen ausgesetzt werden, in der viele Millionen Menschen ihre einkommens- und sinnstiftende Arbeit an die KI verlieren, die dann viele Aufgaben besser, schneller sowie weitgehend kostenlos und damit billiger erledigt als der angestellte Mensch. Vor allem Routinejobs wie die Sachbearbeitung bei der Buchhaltung, Personalvorauswahl, Personalschulung und abteilungsübergreifende Leistungsbeurteilung, im Verkauf, bei der Kreditvergabe oder dem Abschluss von Versicherungen werden von der KI durch ihrem größten Vorteil gegenüber den Menschen übernommen, in großen Datenmengen sehr subtile Muster aufzuspüren und dadurch wesentlich treffsicherere Entscheidungen vorzubereiten. Ebenso werden Lageristen mit Routinearbeiten von Robotern verdrängt und auf Baustellen werden künftig von Robotern produzierte Fertigteile verwendet, was die Zahl von Bauarbeitern massiv sinken lässt. Die mit den arbeitenden Menschen bereits heute interagierende KI verfügt mit der Zeit über immer mehr Daten und lernt, wie sie diese beobachteten wiederkehrenden Tätigkeiten und Routineaufgaben effizient durchführen kann, um sie aus Sicht des profitgetriebenen Managements schließlich aus Kostengründen ganz zu übernehmen. Die zukünftige Aufteilung der Gesellschaft droht dann in einer sehr kleinen plutokratischen Oberschicht von Gründern/innen von Tech-Giganten als Eigentümer der KI-Algorithmen zu münden, denen in einem neuen Kastensystem von einer kleinen Gruppe von Fachkräften gefolgt wird, welche mit breit gefächerten Kompetenzen komplexe und strategische Tätigkeiten ausführen. Danach kommt eine oft schlecht bezahlte Schicht von Kreativen, die wie Wissenschaftler/innen, Analysten/innen, Lehrkräften und auch Kunstschaffenden eng mit KI-Tools zusammenarbeiten und schließlich die Masse an machtlosen und mit einem bedingungslosen Grundeinkommen minimal abgesicherten Niedriglohnjobber/innen. Der flächendeckende Wegfall sinnstiftender Arbeit könnte einerseits zu erheblichen Zuwächsen bei Substanzmissbräuchen, Depressionen und Suiziden führen, während andererseits durch Umlernen ein neuer Fokus auf „menschennahe“ Dienstleistungsberufe gelegt würde, die nicht von der KI substituiert werden können. Die menschliche Fähigkeit einer bereichsübergreifenden, strategisch planenden und Konzepte entwickelnden Kreativität, die ihre Ziele selbst auswählt und schöpferisch denkt, kann nicht von einer optimierenden KI ersetzt werden. Ebenso wenig kann eine KI Empathie und Mitgefühl empfinden und daher weder angemessen auf Gefühle reagieren noch diese in ihre Interaktionen wertschätzend einfließen lassen. Zudem muss eine KI auf ihr bekannte Situationen und gut strukturierte Umgebung treffen, da weder die KI noch Roboter komplexe physischen Arbeiten in neuen bislang unbeobachteten Räumen ausführen kann, die eine Geschicklichkeit oder eine präzise Hand- Augen-Koordination erfordert. Damit werden alle Berufe, die kreativ und sozial ausgerichtet sind, wie Pflege- und weitere Gesundheitsfachkräfte, Karriereberater/innen, Sozialarbeiter/innen, Forschungsexperten/innen, Unternehmer/innen, PR-/Marketingleiter bis hin zum Hausmeister die größten Chancen haben und das Fundament der neuen KI-Ökonomie bilden, auch wenn sie heute noch systematisch abgewertet werden. Ebenso wird das Ehrenamt aufgewertet, da diese seelsorgerischen, beratenden, helfenden und pflegenden Tätigkeiten nicht automatisiert werden und in Folge ihres positiven Gesellschaftsbeitrages und des wachsenden Bedarfes für neue sinnstiftende Perspektiven von verdrängten „unnützen“ Arbeitskräften ausgebaut werden können.<sup>1</sup>

Die Bewahrung und Entwicklung der identitätsstiftenden Sinnhaftigkeit des Lebens wird somit durch die zukünftig allgegenwärtige Künstliche Intelligenz für viele Menschen mehr und mehr zu einer existenziellen Herausforderung. Agile Arbeitsstrukturen kommen ursprünglich aus der Softwareentwicklung und werden damit im Gefolge der Digitalisierung immer eine branchenspezifisch schwan-

kende Nähe zur KI aufweisen, welche uns morgen mit Sinnfragen konfrontierten, die wie heute noch kaum absehen können. Die agilen Methoden wollen neue Wege und Lösungen auf definierte Fragen und (Produkt-)Visionen finden, die in kurzer Zeit den bis dahin größten Wert ermöglichen, da das Team, welches die Lösung entwickelt hat, in jeder beschleunigten Lernschleife -häufig in Form eines schon begrifflich mit Tempo assoziierten „Sprints“- neues Wissen und neue Kompetenzen erwirbt, um zukünftig bessere und produktivere Lösungen in Sinne der Auftraggeber zu finden.

Dieser Fremdsinn ist somit ein zentrales Merkmal agilen Arbeitens. Ob dieser Sinn zu meinem eigenen Sinnentwurf in einer nachhaltigen Gesellschaftsform passt, die sich nicht durch KI mehr und mehr abschafft und in der die Menschen mit einem Grundeinkommen massenhaft dahinvegetieren, ist damit auch eine individuelle Aufgabe, deren Relevanz mit jedem Tag des maschinellen Lernens aller KI auf diesem Planeten dringender wird. Agile Teams hinterlassen jede Menge Daten, die als Grundlage eines automatisierten Lernprozesses dienen können, an dessen Ende nur noch eine kleine Gruppe von hoch kreativen und kompetenten Entwickler/innen beschäftigt werden, welche die Sprintziele vorgeben und die Sprintumgebung durchstrukturieren. Die automatisierte Auslieferung geht in einem neoliberal-kapitalistischen Wirtschaftssystem dann mehr und mehr in die „Hände“ der KI über. Welche Hände fehlen dann, die uns heute noch begeistert von der innovativen Kraft der Agilität freudig zuwinken?

Die zentrale Frage dieser Arbeit besteht darin, herauszufinden, worauf die Menschen setzen sollten, wenn sie Agilität als neues hoffnungsvolles Paradigma des arbeitsteiligen Wirtschaftens im höchst unsicheren Transformationsprozess der Menschheit verwenden wollen. Deren Ziel in kreative Lösungen liegt, die nicht nur kurzfristig die Produktivität und Wertschöpfung erhöhen, sondern auch langfristig den individuellen Sinn und sozialen Zusammenhalt voranbringen können, der mehr und mehr durch den kapitalistischen Einsatz von KI in Frage gestellt wird. Diese sinnstiftende Verbindung ist im außenorientierten agilen Denken nicht ausgeprägt und muss stets von den Menschen in ihren Entwicklungsprozessen neu erarbeitet werden. Somit ist der Einsatz von Agilität per se weder schlecht noch gut, sondern abhängig von der Antwort auf die Frage, welcher Sinn und Zweck damit verfolgt wird.

Diese Antwort hängt einerseits von der jeweiligen Betrachtungsebene ab, so dass ein börsennotiertes globales Unternehmen ganz andere finden wird als ein einzelner alleinerziehender Anwalt, dessen Zeit durch die KI nun bald abgelaufen ist. Andererseits ist diese Antwort für mein ganz eigenes Leben in agilen Arbeitsumgebungen der „New Work“ höchst ausschlaggebend. Ich selbst muss mit dieser Antwort einen inneren sinnstiftenden Umgang mit dem äußeren Zweck finden. Ebenso sind wir Teil einer (Welt-)Gesellschaft, die sich im Prozess einer technischen, ökologischen und sozialen Transformation gerade auch agil mit der Frage auseinandersetzen kann, wie wir zukünftig auf diesem unserem Heimatplaneten zusammenleben und als Menschheit überleben wollen. Ohne in einem neofeudalen Kastensystem Agilität allein im Sinne der superreichen Herrschenden manifestieren zu müssen, solange wir noch nicht von der uns dabei ständig überwachenden KI ersetzt worden sind. Der hier beschriebene Weg einer lebendigen Agilität der schöpferischen, verbundenen, heilsamen und produktiven Gestaltung aus dem Herzen heraus weist den Weg auf eine sinnvolle Lebensführung in einer verbundenen Welt, die wir wirklich wirklich wollen.

## 2. Agilität als modernes Paradigma des Managements von innovativen Projekten

Das im 21. Jahrhundert immer schneller aufziehende digitale Zeitalter löst weltweit das Industriezeitalter ab. Die durch den beschleunigten technologischen Wandel der Digitalisierung transformierte Arbeitsweise in Organisationen wird von den Trends des exponentiellen Wissenszuwachses und entsprechenden beruflichen Spezialisierungen, vernetzten und sensiblen Transport- und Wertschöpfungsketten in der Globalisierung sowie einer alternden (westlichen) Gesellschaftsstruktur mit einer Verknappung qualifizierter Fachkräfte geprägt. Die damit einhergehende zunehmende Volatilität sich rasch ändernder Probleme sowie die wachsende Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität bei der Erarbeitung von Strategien und neuen Lösungen mit einer im Vergleich zu stabilen Umwelten begrenzten zeitlichen Reichweite wird in dem Akronym „VUKA-Welt“ zusammengefasst, der ursprünglich vom US-Militär zur Berücksichtigung geostrategischer Konflikte in einer multipolaren Welt geschaffen wurde und sich weit verbreitet hat. In einer solchen Umwelt haben sich wiederum agile Methoden weit verbreitet, die seit den 1990er Jahren im Bereich der Softwareentwicklung entstanden sind, um die zunehmenden Komplexität der Projekte besser bewältigen zu können als dies mit den bis dahin gängigen mechanistischen Planungsansätzen in den klassischen hierarchischen Ansätzen der Fall war, die immer kritischer gesehen wurden. Neben der steigenden Komplexität der Projekte setzen viele Unternehmen mittlerweile agile Methoden im Projektmanagement ein, um den steigenden Innovationsdruck und der hohen Marktdynamik mit Blick auf eine höhere Kundenzufriedenheit gerecht zu werden sowie den Forderungen der Beschäftigten nach modernen Arbeitsformen nachzukommen.<sup>2</sup>

Ein Projekt ist nach der DIN-Reihe 69900 als Vorhaben normiert, das seiner Gesamtheit nach durch die Einmaligkeit der Bedingungen gekennzeichnet ist, was sich u.a. durch die einmalige Zielvorgabe, der definierten zeitlichen Durchführungsphase, projektspezifischen Organisation und Budgets sowie der temporären Zusammensetzung des Projektteams von dauerhaften Tätigkeiten abgrenzen lässt. Allerdings enthalten auch Projekte stets wiederkehrende Vorgänge und Phasen, so dass sich das Kriterium der Einmaligkeit immer auf das Projekt als Ganzes bezieht. Projekte sind immer unter unterschiedlichen Rahmenbedingungen zu realisieren. Dazu zählen etwa veränderte Kundenwünsche, Gesetze, Terminvorgaben, Budgets oder neue Kompetenzanforderungen, die zu einer neuen Zusammenstellung eines interdisziplinären Projektteams führen können.<sup>3</sup> So wie sich Projekte zur effektiven bereichsübergreifenden Bündelung knapper Ressourcen in hierarchischen Organisationen durchgesetzt haben, werden agile Methoden gegenwärtig zunehmend in vielen Branchen eingesetzt und bereichern vielerorts die bestehenden klassischen Projektmanagementansätze.

Der unternehmerische Branchentransfer agiler Methoden erfolgt heute vor allem im Umfeld von IT-Projekten wie der Einführung von ERP-Systemen und der Produktentwicklung. Wo bisher traditionelle Methoden und Techniken im Fokus einer langfristigen Planung standen, die möglichst alle Unabwägbarkeiten in der Zukunft zu kontrollieren versuchten, finden über den vermehrten Einsatz von Scrum, Kanban und Design Thinking agile Werte und Prinzipien Eingang in die gesamte Wirtschaft. Dabei zielen solche agilen Methoden zunächst nicht auf die einmalige Lieferung von Ergebnissen in Projekten, sondern auf die kontinuierliche Verbesserung und Erweiterung von Produkten durch eine schrittweise Vorgehensweise mit vielen Teillieferungen. Agile Methoden werden in der Praxis daher oft mit klassischen Projektmanagementansätzen als Hybridformen kombiniert. In einer branchenübergreifenden Umfrage von 1000 Unternehmensvertretern aus 30 Ländern aus dem Jahr 2016 erweist sich Scrum als häufigste verwendete agile Methode, gefolgt von Kanban, Lean, DevOps, Design Thinking und Extreme Programming. Nur 20 % gaben an, dass ihre Unternehmen durchgängig agil arbeiten, während auf der anderen Seite nur noch 12 % durchgängig nach klassischen Methoden arbeiten. Von den Befragten

setzen 37 % agile und klassische Projektmanagementmethoden in durchgehend hybrider Form ein und 31 % verwenden diese selektiv auswählend in gemischter Form. Dieser Praxistrend wirft noch viele derzeit offene Forschungsfragen auf, nach welchen zielführenden Kriterien eine fundierte Auswahl und Kombination der traditionellen und agilen Methoden sinnvoll erfolgen sollte. Der Einsatz agiler Methoden erfolgt bereits bei 40 % für IT-nahe Themen wie SAP-Projekten und diese werden bei 34 % für Aktivitäten ohne besonderen IT-Bezug verwendet. Der Einsatz agiler Methoden findet bei drei Viertel der Befragten seit nicht mehr als vier Jahren statt, so dass von einem sehr dynamischen Wachstumstrend in der Zukunft auszugehen ist. Die verwendeten agilen Methoden werden angeführt von Scrum in ihrer Leistungsfähigkeit wesentlich besser beurteilt als die klassischen Projektmanagementansätze, wobei die einzelnen Techniken häufig nach Bedarf aus verschiedenen agilen Methoden kombiniert werden. Insbesondere die Qualität und die Produkteinführungszeit sollen dadurch optimiert werden und 73 % der Befragten geben an, bessere und effizientere Ergebnisse zu erzielen, die für 91 % den damit verbundenen Aufwand übersteigen. Da eine klare Abgrenzung der Vielzahl von sich als agil bezeichnenden Methoden und Techniken sehr schwierig ist, erfolgt die Zuordnung über einen expliziten oder impliziten Bezug zu dem initialen „Agilen Manifest“.<sup>4</sup>

Dieses als „Gründungsurkunde“ der agilen Szene bekannte Manifest wurde 2001 auf einer Tagung in Snowbird, einem nordamerikanischen Skiort in Utah mit 14 Personen aus unterschiedlichen Berufen rund um die beiden geistigen Väter von Scrum, die Entwickler Jeff Sutherland und Ken Schwaber, in nur 2 Tagen erarbeitet. Nachdem am ersten Tag der Name „Agile“ für das gesuchte übergreifende Konzept der gemeinsamen methodischen Herangehensweise zur Lösung von Problemen gefunden wurde, gelang es am zweiten Tag 8 Teilnehmern in einer Raucherpause von 15 Minuten die grundlegenden Werte als sich danach weltweit verbreitendes „Agiles Manifest“ in vier Leitsätzen zu erarbeiten. Anschließend widmete sich die gesamte Gruppe den Rest des produktiven Tages der Entwicklung von 12 Prinzipien agiler Softwareentwicklung, die im Anschluss auf die Webseite agilemanifesto.org eingestellt wurden.<sup>5</sup>

Vielleicht stand diese kreative Pause für den weit verbreiteten „Daily Scrum“ Pate, was als tägliches Meeting den Entwicklungsteams dazu dient, um in 15 Minuten über den aktuellen Fortschritt und mögliche Hindernisse mit Blick auf das Sprintziel zu sprechen. Das unveränderte Manifest ist als Leitstern der agilen Bewegung mittlerweile in 68 Sprachen übersetzt worden und auf der Homepage seit 2001 abrufbar<sup>6</sup>:

„Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen. Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

**Individuen und Interaktionen** mehr als Prozesse und Werkzeuge

**Funktionierende Software** mehr als umfassende Dokumentation

**Zusammenarbeit mit dem Kunden** mehr als Vertragsverhandlung

**Reagieren auf Veränderung** mehr als das Befolgen eines Plans

Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.“

Während das Verfahrensmodell Scrum bereits 1995 namentlich das Licht der Öffentlichkeit erblickte und Schwaber und Sutherland sich auf die beiden japanischen Pioniere des Wissensmanagements, Takeuchi und Nonaka, mit ihren Arbeiten aus den 1980er Jahren zu Erfolgsfaktoren innovativer Projekte stützten, wurde der Begriff der Agilität somit erst später damit verbunden. Obwohl Scrum 2001 schon einen gewissen Bekanntheitsgrad in der Softwareentwicklung hatte, sollte sich das Agile Manifest auf kein bestimmtes Vorgehensmodell mit konkreten Abläufen und Rollen festlegen, sondern das generelle Wesen agilen Arbeitens durch die herausgestellten gemeinsamen Werte und Prinzipien

betonen. Dies ist auch der sich später in vielen Organisationen außerhalb der Softwareentwicklung gemachten Erfahrung geschuldet, dass agile Methoden wie Scrum oder Kanban alleine noch kein agiles Arbeiten und die damit verbundenen Vorteile im Projektmanagement realisieren können. Im Rahmen einer agilen Transformation ist das „agile Mindset“ als einer kunden- und leistungsorientierten lernenden Geisteshaltung, die durch Offenheit für Veränderung das Einhalten agiler Werte und Prinzipien ermöglicht, analytisch von dem konkreten Einsatz eines agilen Vorgehensmodells zu trennen. Die verwendeten und mit traditionellen Methoden kombinierbaren agilen Modelle können daher relativ frei variieren und bilden immer dann eine in der Realität erlebbare förderliche Umgebung für das angestrebte selbstorganisierte agile Arbeiten, wenn sie auf einem hinreichend entwickelten „agilen Mindset“ der Beteiligten aufbauen können. Dieser fortschrittsorientierte Fokus auf die Menschen erfordert, ihren Interaktionen und Beziehungen untereinander in einem Projekt eine besondere Aufmerksamkeit zu schenken, um durch eine enge persönliche Kommunikation in den Entwicklungsteams den agilen Arbeitsfluss am Leben zu erhalten.<sup>7</sup>

Die erfolgreichen agilen Methoden arbeiten dafür mit einfachen und klaren Grenzen wie der einer klaren Länge für die selbstorganisierten Entwicklungsabschnitte (Sprints) bei Scrum. Diese eindeutige zeitlich begrenzte Abgrenzung von innen und außen ermöglicht dem für die Durchführung des zuvor vereinbarten Sprints allein verantwortlichen Entwicklungsteam ein konzentriertes Arbeiten an diesem Projekt. Sie vermeidet zudem das typische Multitasking mit einer oft unproduktiveren Vermischung der individuellen Arbeitsinhalte aus unterschiedlichen Projekten, die je nach Zeitdruck der jeweiligen Führungskraft und häufig unklaren weiteren Prioritäten von den Beschäftigten schnellstmöglich bearbeitet werden sollen. Die Grenzen schützen das Team nicht nur vor störenden Außeneinflüssen während des Sprints, sondern geben auch umgekehrt klare Ziele und Aufgabenstellungen für den geschützten Zeitraum in Abstimmung mit den Unternehmenszielen vor. Innerhalb eines Sprints erfolgt die Kommunikation mit den teamexternen Stakeholdern wie Auftraggebern und Anwendern ungebrochen weiter, um die vereinbarten Produktinkremente bestmöglich zu erstellen, ohne spontan mit neuen Aufgaben überschüttet zu werden. Der teaminterne Handlungsspielraum wird auf der geschützten Innenseite durch eine mit der Außenseite abgestimmten „Definition of Done“ begrenzt, in der vor Sprintbeginn gemeinsam vereinbarte transparente Qualitätskriterien für die Fertigstellung eines bestimmten Arbeitspaketes oder Features dokumentiert und nach jedem Sprint zur gemeinsamen Evaluation der Leistung des Teams herangezogen werden. Im Gegensatz zum klassischen Projektmanagement, das durch hierarchische Vorgaben das „wie“ der Leistungserstellung regelt und die Führungskräfte im Rahmen ihres alltäglichen eigeninteressierten „Mikromanagements“ immer wieder die Grenzen der Teams im Sinne des Multitasking demotivierend verschieben, ist das agile Team für die Art und Weise der Umsetzung der aus dem Projektziel abgeleiteten Sprintziele allein verantwortlich. Die Führungskräfte legen in der agilen Welt demgegenüber in einem sinnstiftenden gemeinsamen Prozess mit dem Team das Projektziel (was) und die Projektvision (warum) fest, um klare Grenzen für ein erfolgreiches Projekt zu schaffen. Diese Aufgabe stellt die klassischen Führungskräfte in der Praxis traditionell geprägter Organisationen häufig vor große Schwierigkeiten, so dass der Einsatz agiler Methoden mit einem echten Kulturwandel einhergehen muss.<sup>8</sup>

Dieser komplexe mentale Wandel weg von den langjährigen, bewährten wie vertrauten Vorgehensweisen verdeutlicht sich in der unterschiedlichen Vorgehensweise im Projektmanagement. Im klassischen Zieldreieck aus variablen Kosten und Zeiten sowie festen Umfangs- bzw. Qualitätszielen hängen alle drei Größen voneinander ab. Bei Änderungen kommt es im traditionellen Vorgehen daher häufig zu einer typischen Terminverschiebung, um die zu Projektbeginn definierte Qualität im vollen Umfang zu erhalten. Die agilen Methoden betrachten die Kosten und Zeit dagegen als fixe Restriktionen innerhalb einer Entwicklungsphase, um den Kunden zum vereinbarten Termin die Zwischenergebnisse präsentieren zu können. Hier werden somit der Umfang bzw. die Qualität als

einzigste Variable betrachtet, die es in Rücksprache mit den zentralen Stakeholdern zu verändern gilt, was bei einem festen Budget bedeutet, sich auf den Umfang zu konzentrieren, der dem Kunden den höchsten Nutzen stiftet und auf alle anderen im Vorfeld vielleicht noch angedachten „netten“ Produktfeatures zu verzichten. Für die Kunden bedeutet dies ebenfalls ein Umdenken, da der Lieferumgang im agilen Vorgehen nicht mehr exakt festgelegt wird, um im laufenden inkrementellen Entwicklungsprozess flexibel nachsteuern und schnell auf Änderungen der Kundenwünsche nach den ersten Auslieferungen reagieren zu können. In der traditionellen Softwareentwicklung hat der Kunde das fertige Endprodukt im „Wasserfallmodell“ allerdings erst am Ende aller von oben nach unten abgearbeiteten Projektphasen zu Gesicht bekommen. Mängel in der mitunter sehr lange zurückliegenden Produktbeschreibung konnten dadurch erst nach Projektende durch teure Wartungsphasen behoben werden. Die iterative Produktentwicklung des agilen Projektmanagements sieht dagegen kurze Zyklen mit allen wesentlichen Projektphasen im Sinne von „Mini-Wasserfällen“ vor, so dass der Kunde frühzeitig und regelmäßig Teilprodukte hinsichtlich seiner weiteren Erwartungen bewerten und diese den gemeinsamen Erfahrungs- und Lernprozessen anpassen kann. Der Verlust an traditioneller Planungssicherheit, die sich vielfach als zeitraubende und teure Illusion erwiesen hat, erlaubt hier einerseits mehr Freiheiten bei gleichzeitiger Einhaltung der geplanten Zeit- und Kostengrenzen, verlangt dafür jedoch auch oft eine Vertrauensbasis bei der Vertragsgestaltung, die sich auf Schätzwerte stützen muss.<sup>9</sup>

Der hohe Stellenwert von Vertrauen in agilen Arbeitswelten ist der dynamischen und flexiblen Bewältigung von Unsicherheit geschuldet. Das Beibehalten traditioneller vertraglicher und anderer institutioneller Sicherheiten wäre hierbei weder mit den Werten des Agilen Manifestes vereinbar noch könnte diese umfassend zu angemessenen Kosten installiert werden. In der iterativen agilen Vorgehensweise empirischer Lernprozesse zur schnellen Auslieferung von Inkrementen werden immer auch Vertrauensvorschüsse von Seiten der Kunden wie der Führungskräfte benötigt, dass dieses Lernen von den Entwicklungsteams bzw. Scrumteams ganz im Sinne der Auftraggeber genutzt wird. Dieser in der Organisationsforschung bereits seit vielen Jahren thematisierte Wandel von der Bürokratie mit einer starren Hierarchie als kontrollierender Ausdruck des Misstrauens zu einer flachen Hierarchie als Ausdruck des gemeinsamen Voranschreitens in „Vertrauensorganisationen“ stellt auch die agilen Transformationsprozesse vor große Herausforderungen. Die folgende Analyse der Konfliktpotenziale dieser neuen Arbeitswelten weist auf die zu Gunsten der großen Chancen oft nicht genug thematisierten Risiken hin, denen sich die Individuen in den organisationalen Transformationsprozessen stellen müssen.

### 3. Konfliktpotenziale agiler Arbeitswelten in hierarchischen Organisationen

Die agilen Methoden zielen in erster Linie auf die betriebliche Effektivität, um in unsicheren und komplexen Umfeldern neue angemessene Wege zu finden und sind nicht so sehr darauf angelegt, die Effizienz von bekannten und geplanten Arbeiten zu erhöhen. Zudem müssen sie auf die eigene Organisation angepasst werden und können nicht einfach als Blaupause dienen. Dieses häufige Missverständnis verführt die traditionelle Führungsebene in der Praxis oft dazu, sich von agilen Methoden einseitig eine erhöhte Mitarbeiterleistung zu versprechen, ohne die „verkrusteten“ Strukturen zu Gunsten symbolischer Maßnahmen wie „hippen Räumen mit Sitzsäcken und Kanban-Boards“ wirklich zu verändern. Ein solcher Etikettenschwindel bettet agile Projekte wirkungslos in bestehende bürokratische Genehmigungsstrukturen und hierarchische Entscheidungswege ein und trägt zu einer teuren demotivierenden Diskreditierung der agilen Methoden bei.<sup>10</sup>

Das Marktforschungs- und Beratungsunternehmen Lünendonk & Hossenfelder hat 2018 in persönlichen und telefonischen Interviews ausgewählte CIOs und Manager von 26 Großunternehmen und Konzernen aus Industrie, Finanzsektor, Handel und Logistik zu den tieferen Hintergründen dieser Konflikte und Probleme bei der Einführung agiler Methoden befragt. In den Großunternehmen und Konzernen, die mit agilen Methoden neue Märkte erschließen und auf geändertes Kundenverhalten reagieren wollen, gleitet ein agil begonnenes Digitalisierungsprojekt schnell wieder in die klassischen hierarchischen Mechanismen ab. Die Führungskräfte wollen die Kontrolle über das „wie“ nicht abgeben und sind auch nicht bereit sind, das (höhere) Risiko eines für agile Methoden in ihren Lernprozessen essenziell wichtigen „frühen Scheiterns“ einzugehen, so dass Budgets für neue Ideen nicht genehmigt werden. Agile Projekte beginnen häufig in der IT-Abteilung und weiten sich mit steigender Akzeptanz in der gesamten Organisation aus, die einen ganzheitlichen Wandel zur mehr Selbstorganisation und Eigenverantwortung auf allen Ebenen durchmachen muss, um der von der Unternehmensleitung geforderten „radikalen Wende“ einer agilen Transformation nachhaltig gerecht werden zu können. Dieser umfassende Veränderungsprozess betrifft die Werte, Führungsprinzipien und Organisationsstrukturen, was ein geändertes agiles Mindset aller Beteiligten erfordert. Besonders die mittleren Führungskräfte, die einerseits das hierarchisch geprägte Tagesgeschäft steuern und andererseits in agilen Teams eher die Rolle eines rahmengebenden Coaches annehmen sollen, tun sich mit dieser Doppelrolle schwer. Zudem treffen sie in den Teams auch oft auf traditionell sozialisierte Beschäftigte, die sich ebenfalls nicht ohne Probleme hin zu dem geforderten neuen Mitarbeitertyp eines unternehmerisch denkenden agilen Entwicklers von neuen Lösungen wandeln können. Der Aufbau von Schulungs- und Trainingsangeboten für den erfolgreichen agilen Wandel ist daher ein großes Thema im Rahmen der Investitionen in den kulturellen Veränderungsprozess, um in dessen Fortschreitenden auch die Skalierung agiler Methoden auf mehreren zusammenarbeitenden Teams umsetzen zu können. Zukünftig werden die Unternehmen bei der Personalgewinnung auf neue Rolle und Persönlichkeiten setzen, um diese agilen Veränderungen der traditionellen Arbeitswelt zu beschleunigen.<sup>11</sup>

Hierin liegt eines der größten Konfliktpotenziale bei der Einführung agiler Methoden als Einstieg in einen organisationsweiten Transformationsprozess. Das agile Mantra „die doppelte Arbeit in der Hälfte der Zeit“ etwa mit Scrum umzusetzen, setzt nicht nur ein dynamischeres „agiles Mindset“ voraus, sondern auch entsprechend reorganisierte effektive Unternehmensstrukturen. Die Führung auf der Leitungsebene setzt den Impuls zur lernenden Veränderung dazu auch bei sich selbst und überwacht die Einhaltung der agilen Spielregeln auf allen Ebenen, damit die Entwicklungsteams selbstorganisiert in den Sprints arbeiten können und sich das agile Mindset in den unterschiedlichen Rollen bei allen Beteiligten verinnerlichen kann, ohne den Fokus auf das Geschäft zu verlieren. So ist

der Scrum Master zuallererst für die Steigerung der Arbeitsgeschwindigkeit (Velocity) zuständig, auch wenn dies in einer respektvollen, wertschätzenden und anregenden Art und Weise geschehen sollte. Daneben werden entscheidungsfreudige und für das Team und die Kunden gleichermaßen ansprechbare sachkundige Product Owner als Schnittstelle zu den teamexternen Stakeholdern benötigt, welche die Projekte effektiv auswählen und die zu erledigende Arbeit durch den Fokus auf die immer wieder neu zu aktualisierende Liste mit potenziell wertschaffenden Produktfeatures und Arbeitsaufträgen (Product Backlog) gut vorstrukturieren und priorisieren. Die kontinuierliche Umsetzung messbarer Fortschritte in einem relativ simplen Rahmenwerk wie Scrum setzt die Entwicklung eigener Kompetenzen voraus, so dass externe Coaches und Berater zwar den Einstieg in den Transformationsprozess begleiten sollten, allerdings mit der Zeit immer weniger benötigt werden, damit die Menschen in den Organisationen die agilen Methoden in allen Aktivitäten selbstständig umsetzen können. Während die Vorteile von Scrum für das auf schnellere Lieferungen und zufriedener Beschäftigte zielende Top-Management und die von vielen einschränkenden bürokratischen Prozessen befreiten Teams zu einem hohen Anfangsbonus für die Einführung beitragen, stellt die Umstellung auf agile Methoden für das mittlere Management häufig eher eine potenzielle Bedrohung dar. Einerseits könnten durch die Verlagerungen von Entscheidungen auf die Teamebene Probleme ans Tageslicht kommen, die schon lange bestehen und im eigenen Verantwortungsbereich liegen, andererseits werden in den agilen Organisationen weniger mittlere Manager als vorher benötigt. Somit steigt der Erfolgsdruck auf die für die Mitarbeiterentwicklung, der Steigerung von Kundennutzen und die Arbeit der Product Owner und Scrum Master verantwortlichen agilen Führungskräfte im mittleren Management im Gegensatz zu den traditionellen Strukturen deutlich an. Dabei sollen sie selbst mutig voranschreiten, um für ihre Mitarbeiter/innen eine „begeisternde“ kreative Arbeitsumgebung aufrechterhalten und eine klare Vision kommunizieren zu können. Damit diese neuen Anforderungen nicht in lähmende Angst umschlagen, müssen insbesondere die für gesunde Beziehungen und starke Gemeinschaften als Nährboden für Problemlösungen und Innovationen zuständigen Führungskräfte für echte Verbindungen zwischen sich und den Menschen sorgen, damit alle mit Freude an der Arbeit den Scrum-Werten der Selbstverpflichtung, Fokussierung, Offenheit, Respekt und Mut zum Leben verhelfen können.<sup>12</sup>

Die über viele Jahre hierarchisch eingeatmete Luft wird allerdings nicht nur für das traditionelle mittlere Management dünner, das sich auch nicht mehr einer langfristigen von der Unternehmensleitung abgesegneten Zusammenarbeit mit Beratern oder Coaches sicher sein kann, wenn die agile Denkwesen sich mit der Zeit von selbst entfalten soll. Die agilitätsorientierte Beratungspraxis empfiehlt wiederum auch den Führungskräften, sich von denjenigen traditionell sozialisierten Mitarbeiter/innen zu trennen, die nicht an der gewünschten Veränderung teilnehmen können, da sie nicht über das erforderliche „agile Mindset“ dafür verfügen. In diesem mitunter auch schmerzlichen Trennungsprozess fällt dann wiederum den externen Coaches die Begleitung des Transformationsprozesses zu, um den Ausscheidenden bei der Suche nach einer neuen Stelle zu helfen und den Verbleibenden das Misstrauen und die Ängste zu nehmen, dass solche verordneten Veränderungen letztlich nur im Sinne von Stellenabbau zu verstehen sind.<sup>13</sup>

Ob und wie sie in Zeiten von globalen Wirtschaftskrisen durch Corona und dem Ukrainekrieg mit dem Druck zur Einsparung von relativ teuren Personalkosten älterer Beschäftigter anders zu verstehen sein können, wenn diese Entscheidungen zudem an einem relativ schwach fundierten und damit tendenziell opportunistisch zu verwendenden Konzept des „agilen Mindsets“ hängen (vgl. Kapitel 6), ist eines der derzeit ungelösten Probleme in der Diskussion um die Agilität. Die Einführung von agilen Methoden ist somit alles andere als ein reibungsloser Prozess. Aus den agilen Entwicklungsprojekten in dem äußeren beruflichen Umfeld wird für alle Beteiligten einer agilen Transformation auch ein inneres Entwicklungsprojekt, um die Frage zu klären, ob das eigene Mindset wirklich seine Bestimmung darin finden darf und will, der spezifischen agilen Vision des aktuellen Arbeitgebers zu folgen.

Wenn der Einsatz von unternehmensseitig finanzierten Beratern\*innen und Coaches keine Daueraufgabe mehr sein soll und diese von den Beschäftigten geforderten agilen Anpassungsprozesse sich immer weiter in allen Wirtschaftsbereichen verbreiten, wird der Coachingmarkt einen Wandel der Nachfrage erleben, wobei nicht sicher ist, ob die privat finanzierten Sitzungen die sinkenden Unternehmensnachfrage kompensieren können. Die Klientenanliegen werden sich insgesamt um das Themenfeld der zunehmend konfliktreichen Diskrepanz der Geschwindigkeiten der beschleunigten äußeren Transformation und der langsameren reifenden inneren Entwicklung bewegen. Da viele der älteren Beschäftigten noch über feste Verträge verfügen, dürfte es auch zu einigen „unschönen“ Szenen in den Betrieben und entsprechenden Anliegen kommen. Die Arbeitgeber könnten im wachsenden Wettbewerbs- und Kostendruck auf die Idee kommen, auf der Leitungsebene das selbstreflexive Lernen in Richtung agiler Werte schlicht für sich selbst auslassen und dagegen eine groß angekündigte „agile Transformation“ zum einseitigen Vorteil opportunistisch dazu nutzen, zunehmend befristete „agile“ Verträge für jüngere Talente anzubieten und den Druck auf „nicht-agile“ entfristete teure ältere Befristete zu erhöhen, das Unternehmen zu verlassen. Es wäre nicht die erste von findigen Beratern propagierte Managementmode, die allen guten Absichten ihrer Urheber zum Trotz von den Unternehmensleitungen missbraucht würde, um hier alten kapitalistischen Wein in neuen agilen Schläuchen zu verkaufen.

Allerdings werden die Unternehmen auf der anderen Seite auch immer abhängiger von ihren qualifizierten Beschäftigten, deren Werte, Einstellungen und Kompetenzen grundsätzlich zum angestrebten Fortschritt passt und entsprechend weiterentwickelt werden können. Insbesondere die individuelle Fähigkeit und Bereitschaft des Personals, digitale Technologien in den kollaborativen Wertschöpfungsprozessen einzusetzen, wird zu einem zentralen strategischen Erfolgsfaktor. Neben den Einstellungen der Offenheit und Neugierde für Neues sowie ein aktives Interesse an digitalen Technologien werde die Fähigkeiten bezüglich sozialer Interaktionen und der Entwicklung eines ganzheitlichen Verständnisses für das Handeln bedeutsam. Die Organisationen versuchen, diese individuelle Digitalisierungsbereitschaft durch den Abbau von Ängsten bezüglich des Verlustes von gewohnten Tätigkeiten oder gar des Arbeitsplatzes, der Erfahrung des Nutzens der in dem Arbeitsalltag eingebundenen neuen Technologien sowie Innovationen am Arbeitsplatz zu fördern, bei denen die Beschäftigten durch Pilotprojekte beteiligt werden. Solche gemäß einer qualitativen Studie aus Österreich über Schulungen begleiteten Innovationsprozesse beziehen sich häufig auch auf agile Arbeitsmethoden, um ein einheitliches Verständnis für die gemeinsamen Zusammenarbeit zu entwickeln.<sup>14</sup> Die verstärkte Suche nach jungen Talenten mit „agilen Mindsets“ wird somit einerseits die Schulungskosten senken, andererseits dafür nicht unerhebliche Personalentwicklungsmaßnahmen erforderlich machen, um hierarchie- und generationsübergreifend ein gemeinsames Arbeitsverständnis zu schaffen, das die gesamte Lieferkette betrifft.

Hinderlich für ein organisations- und branchenübergreifendes Verständnis ist dabei allerdings, dass sich viele industrielle Produkte nicht inkrementell herstellen lassen, da etwa den Kunden eines Autos keine Teilkomponenten wie der Motor vorab zum Ausprobieren geliefert werden können und zudem Fehler beim Endprodukt im Gegensatz zu den leicht zu behebbenden Bugs in neuen Softwareprogrammen zu teuren Rückrufaktionen und Schadensersatzforderungen führen würden. Ein lernendes, schrittweises Vorgehen ist seit jeher auch in der Industrie für einzelne Planungsschritte üblich, so dass die Forderung des Managements nach einer radikalen Änderung des Mindsets die Verbindungen zwischen den alten Erfolgen und neuen agilen Methoden oft übersieht und dadurch vermeidbare Widerstände provoziert. Die agile Skalierung sollte daher von Beginn an die Perspektiven und das Wissen der Beschäftigten in Workshops einbinden, um passende Lösungen in einem geeigneten zeitlichen Rahmen zu finden.<sup>15</sup>

Hierbei bieten sich für die Industrie auf der anderen Seite neue Wege für innovative Teillösungen. Wo ein Hausbau nicht mit der agilen Auslieferung eines innovativen Dachstuhlkrements beginnen kann und somit ein sequentieller klassischer Projektprozess mit einem anfänglichen Fundament erfolgen muss, kann etwa die Entwicklung neuer Baumaterialien oder architektonischer Umsetzungsideen im Vorfeld des Bauens auch agil angegangen werden. Die Dosierung oder Skalierung agiler Methoden wird somit insgesamt weniger durch die Art des finalen Endprodukts bestimmt, sondern vielmehr durch die Unsicherheit bei der Entwicklung neuer Teilkomponenten, die ein agiles Vorgehen erlauben und attraktiv machen.

Auch die deutsche Automobilindustrie setzt in ihren komplexen Liefernetzwerken daher zunehmend agile Methoden ein, so dass nach den anfänglichen kleineren agilen Teams in der Basisentwicklung mittlerweile hunderte Entwickler in standortübergreifenden Entwicklungsprojekten an zukunftsfähigen Lösungen arbeiten. Die Herausforderung bei der agilen Zusammenarbeit von Automobilherstellern und ihren Zulieferern liegt in der Beibehaltung strenger internationaler Branchenstandards zur Qualitätssicherung in großen komplexen Projekten. Neben einem systematischen agilen Projektmanagementansatz wie CI (Continuous Integration) und SAFe (Scaled Agile Framework) wird das in dem Entwicklungsteam existierende und diesem von den Vorgesetzten entgegengebracht Vertrauen zentral, um Entscheidungen nicht nach oben zu delegieren und diese dezentral auf Augenhöhe selbstständig im Team zu treffen. Dem Team den Weg für ein definiertes Ziel oder Problem vollständig zu überlassen, zahlt sich insbesondere für neue Funktionalitäten und Produkte aus, bei denen zu Beginn nicht eindeutig klar ist, wie diese am Ende aussehen sollen. Für das hierarchisch geprägte traditionelle deutsche Führungsverständnis ist dies eine große Herausforderung, deren nachhaltiges Gelingen von der Bildung und Bindung geeigneter Nachwuchskräfte abhängt.<sup>16</sup>

In diesem organisations- und generationenübergreifenden Prozess kann das notwendige Vertrauen auch gerade in Krisenzeiten durch einen Rückfall in traditionelle Muster schnell verspielt werden, wenn die agilen Mindsets sich bezogen auf das gesamte Projektnetzwerk weder ganzheitlich noch nachhaltig entwickeln konnten, um in noch fernen flacheren Hierarchien gemeinsames Lernen zu leben. In der Automobilindustrie haben die großen Endhersteller häufig auch eine große Machtposition vor allem gegenüber kleineren Zulieferern, so dass diesen eine agile Vorgehensweise auch aufgezwängt werden kann, ohne eine echte transformierende Akzeptanz zu erstreben. Der Einsatz agiler Methoden über die Lieferketten hinweg muss daher letztlich auch mit einem handlungsleitenden neuen kooperativeren Menschenbild einhergehen, wenn es sich in seiner angedachten Form dazu eignen soll, Vertrauen und Kreativität in effiziente und effektive Prozesse einzubinden, die von allen Beteiligten als gerecht und vorteilhaft empfunden werden.

Das ökonomische Menschenbild hat traditionell auf äußere vertragliche und institutionelle Anreize gesetzt, um das unterstellte interessengetriebene opportunistische Handeln effizient in kooperative Bahnen zu lenken. Da es in den letzten neoliberalen Jahrzehnten eine immer weitere Verbreitung gefunden hat, was für viele entsprechende prägende Erfahrungen in der nach diesem „ökonomischen Mindset“ akademisch ausgebildeten Managementpraxis spricht, bleibt es wohl nur wirklich großen pandemischen Krisen und epochalen Transformationen wie der Digitalisierung überlassen, neben geschäftsdienlichen neuen „agilen Mindsets“ auch ein wirklich neues Menschenbild zu fördern und das eigene Handeln langfristig auch danach auszurichten. Was in der Beratungspraxis somit häufig unterschlagen wird, ist das erforderliche Tiefenlernen der agilen Transformation, das Jahre dauern kann, bis wirklich ein neues kulturelles und damit kollektives Bewusstsein in der gesamten Organisation entstanden ist, das sich im globalen kapitalistischen Wettbewerb auch behaupten kann.

Dieses Bewusstsein muss daher auch in einer durch neue militärische Konflikte zwischen Ost und West geprägten „VUCA-Umwelt“ überlebensfähig sein, in der nicht alle Arbeitnehmer und Kooperations-

partner nach diesem Bewusstsein handeln, sondern sich auf bewährte Ausbeutungsstrategien und Herrschaftstechniken beschränken werden. Das Vertrauen in den Menschen steht somit am Anfang der Agilität, während die traditionelle Hierarchie, die zum Gegenstand einer agilen Transformation werden soll, viel stärker auf Kontrolle setzt, auch wenn dort auf Vertrauen nie ganz verzichtet werden kann. Dieser anhaltende Konflikt ist derzeit offen im Ausgang und fällt in eine neoliberale Epoche der Wirtschafts- und Gesellschaftsgestaltung, die bei der Fixierung auf Märkte auf extrinsische Anreize und eben gerade nicht auf interpersonales Vertrauen auf Basis intrinsischer Beziehungsmotivationen setzt. Für jeden einzelnen Beschäftigten in den neuen agilen Projektwelten ergeben sich dadurch besondere Anforderungen an die eigene Identitätsentwicklung, um in diesem Konfliktfeld dauerhaft kompetent agieren zu können.

## 4. Bildung, Kompetenzentwicklung und Identitätsarbeit in agilen Arbeitsumgebungen

Die agilen Methoden sind einerseits ein effektives Mittel, um mit den Ungewissheiten und Unsicherheiten der modernen „VUCA-Welt“ umzugehen, andererseits erzeugen sie durch ihre veränderten Arbeitsweisen auch erhebliche Unsicherheiten in der abzulösenden traditionellen Sinnkonstruktion einer Organisation. Hier wissen die Führenden besonders in Krisenzeiten am besten für alle, wohin der Weg gehen soll. Die neue Selbstverortung und Sinnsuche der Führungskräfte wie der selbstermächtigten Mitglieder agiler Entwicklungsteams verlangen nach einer kontinuierlichen Identitätsarbeit, um das Vertrauen zu sich selbst und anderen in den individuellen beruflichen Biografien von räumlich und zeitlich entgrenzter Wissensarbeit jenseits des traditionellen „Normalarbeitsverhältnis“ immer wieder neu erhalten zu können. Die überraschende Coronakrise mit ihrem Schub an Homeoffice-Tätigkeiten hat diesen Bedarf nach einer neuen geteilten Sinnkonstruktion in den temporären Projektwelten der Unternehmen noch weiter intensiviert. Wo sich die soziale Identität nicht mehr aus dauerhafter Gruppen- oder Organisationszugehörigkeit bilden kann, entstehen Patchworkidentitäten, welche als spezifische Ausprägungen des „unternehmerischen Selbst“ auf den internen und externen Arbeitsmärkten die eigene projektbezogene Beschäftigungsfähigkeit kompatibel sichern helfen. Die für eine gesunde Identitätsentwicklung wichtigen Aspekte der (organisationalen) Bindung, Zugehörigkeit und Anerkennung können in den zunehmend virtuellen temporären Arbeitsstrukturen nur noch auf Zeit gewährt werden, so dass die eigene Erwerbsbiografie zur sinnstiftenden Kernidentität wird, in welche die einzelnen Arbeitsphasen handlungsleitend integriert werden können. Die Organisationen müssen ihren temporären Wissensarbeitern bei der Gestaltung neuer selbstorganisierter Prozesse und selbstmotivierender Führungs- oder Expertenrollen sinnstiftende Identitätsangebote machen, die zu ihrer Erwerbsbiografie passen, um dadurch die Unsicherheiten bezüglich der weiteren Karriere zu verringern. Im Zuge der digitalen Transformationen bilden sich in Projekten die sich überlappenden Rollen a) des entscheidungsvorbereitenden *Gastgebers*, b) des die reflexiven iterativen Lernerfahrungen festhaltenden und verteilenden *Dokumentars* und c) des die reflexiven Lern- und Selbstorganisationsprozesse unterstützenden *Lernbegleiters* heraus. In einzelnen agilen Ansätzen wie Scrum habe diese Rollen spezifische Bezeichnungen wie die des lernbegleitenden „Scrum Master“ erhalten, die ihren Wiedererkennungswert in dem genutzten Verfahren auch über eine Projektstätigkeit erhöhen. Für eine lernförderliche agile Arbeitsumgebung wird in Zeiten wachsender Unsicherheit neben den raumzeitlichen Angeboten der Organisationen das Selbstvertrauen der Menschen zentral, welches sie zur mentalen Exploration und kommunikativen Extraversion ermutigt.<sup>17</sup>

Dazu werden in den Organisationen derzeit vielfältig Konzepte einer „New Work“ erprobt. Der Begriff zielte ursprünglich auf demokratische und sinnvolle Arbeitsbedingungen und wurde aus der linken Kritik an den ausbeuterischen Verhältnissen im Kapitalismus im technischen Fortschritt von dem Philosophen Frithjof Bergmann unter dem Motto „Arbeit, die wir wirklich wirklich wollen.“ geprägt. Allerdings hat der moderne Kapitalismus auch diese Kritik systemkonform adaptiert und die Inhalte des beibehaltenen Begriffs in eine Form gebracht, die den Anforderungen der im weltweiten digitalen Wettbewerb stehenden Unternehmen entsprechen. Ein psychologisch fundiertes Verständnis bezieht New Work auf alle Maßnahmen und Führungsstile, welche das psychologische Empowerment der Menschen in Form des individuellen Erlebens von Sinnhaftigkeit, Selbstbestimmung, Einfluss und Kompetenz am Arbeitsplatz intrinsisch motivierend steigern wollen. Erst das Zusammenspiel aller vier voneinander abhängigen Dimensionen bestimmt jedoch am Ende synergetisch das positive Gefühl von psychologischem Empowerment und trägt zu einer proaktiven Handlungsorientierung im Beruf sowie einer kohärenten Identitätsentwicklung bei. Die Einführung agiler Projektarbeit stellt die derzeit am weitesten verbreitetste Maßnahme für New Work da, so dass auch die entsprechend veränderten

soziostrukturellen Bedingungen in den Organisationen bedeutsam werden. Das Erleben von Empowerment stellt immer eine subjektive Interpretation der äußeren Bedingungen dar, die in diesem Konstrukt mit Hilfe der vier Dimensionen innerlich höchst individuell in Abhängigkeit der Persönlichkeitsfaktoren, aktueller Lebenssituationen und den Kontextfaktoren wie der Organisationskultur bewertet werden. Die Abkehr von der traditionellen Kontrolle durch das Management hin zum interpersonalem Vertrauen als zentralem Element von New Work ermöglicht die Delegation komplexer Aufgaben an empowerte Mitarbeiter anstelle des täglichen Mikromanagements, um eben diese Kontrolle behalten zu wollen. Damit diese Delegation nicht als Schwäche oder Verlust angesehen wird, sondern als zentrales Element eines motivierenden partizipativen Führungsstils, der sich in besseren Ergebnissen widerspiegelt, wird von allen Beteiligten im ersten Schritt genügend Selbstvertrauen benötigt, um sich mit der Zeit in Folge der größeren Handlungsspielräume auch verletzbarer machen zu können. Komplexität wird dann nicht als angstausslösende Bedrohung erlebt, sondern selbstbewusst und selbstvertrauend als gemeinsam bewältigbare Herausforderung in vertrauensvollen Beziehungen gesehen, die zu mehr Leistungsfähigkeit und Innovationen führt.<sup>18</sup>

Während sich die New-Work-Ansätze primär auf die Förderung des Personals durch den Arbeitgeber beziehen, werden umgekehrt auch neue individuelle und kollektive Kompetenzen der Führungskräfte und Beschäftigten in zunehmend agilen Projektumgebungen gefordert, um in der „VUCA-Welt“ bestehen zu können. Dazu zählt die individuelle *Ambiguitätstoleranz*, um Zeiten von Unsicherheiten und Krisen mit ihren Widersprüchlichkeiten und Mehrdeutigkeiten konstruktiv verarbeiten zu können. Daneben wird das *Situationsbewusstsein* bedeutsam, um bei der Arbeit zu jeder Zeit eine adäquate Ursachenanalyse betreiben und den weiteren Verlauf angemessen antizipieren zu können. In Teams wird dies zu einem geteilten Lageverständnis, das auf der gemeinsamen Fähigkeit beruht, die eigenen Denkprozesse kritisch zu reflektieren. Allerdings ist auch diese Fähigkeit von den vorliegenden Informationen, die in unsicheren Situationen zumeist nur sehr schlecht strukturiert vorliegen, abhängig und gerät unter Stress und anhaltender Belastung in Mitleidenschaft. Daher kommt auch der individuellen *Resilienz* als sich im Lebensverlauf entwickelnder psychischer Widerstandskraft eine bedeutende krisenbewältigende Rolle zu, um durch Selbstwirksamkeit, Optimismus und sozialer Unterstützung die psychische Gesundheit in Krisen aufrechterhalten zu können. Für die arbeitsteilige Arbeitsorganisation in Teams bietet sich das unsicherheitsreduzierende Aufteilen des gesamten Problems in mehrere bewältigbare Teilschritte und gemeinsame Fixpunkte wie tägliche Frühbesprechungen an. Das Ziel für die Führungskräfte besteht darin, bei einer im Notfall oder primär virtuellen Kooperation erforderlichen zunehmenden Strukturierung möglichst viel Freiräume und Flexibilität lassen zu können, wie dies für agile Organisationen mit kurzfristigen Planungen und häufigen Feedbacks der Fall ist, um schneller auf unvorhergesehene Änderungen reagieren zu können. Dazu ist eine offene lernorientierte Gesprächskultur notwendig, die offen mit kritischen Ereignissen und Fehlern umgehen lässt, was in den hierarchischen Beziehungen als Teamklima der „psychologischen Sicherheit“ bezeichnet wird. Die Entwicklung einer entsprechenden konstruktiven Vertrauenskultur wird zentral für lernende Organisationen, die sich schnell veränderten Anforderungen anpassen können.<sup>19</sup>

Diese vertrauensbasierte Exploration, die bewusste und aktive Erkundung der jeweils relevanten Welt mit dem Ziel, sie sich über die eigenen Gestaltungsmöglichkeiten lernend anzueignen, spielt im digitalen Zeitalter, in dem Algorithmen auf Basis von permanent erfassten Daten über menschliche Interaktionen lernen, eine entscheidende Rolle. Das Verständnis von Führung wandelt sich grundlegend von einer hierarchischen Machtposition hin zu einem vernetzten Gestalter eines Ökosystems. Hier braucht es Menschen als „algorithmische Führer“, die ihrer kreativen Leistungen und ihren Führungsstil den algorithmischen Strukturen des Maschinenzeitalters effektiv anpassen und (zukünftige) Kunden, Kooperationspartner und Plattformen strategisch verbinden können. Da die Algorithmen immer komplexer werden und ihre einzelnen Schritte bei der Entwicklung neuer Lösungen immer

weniger nachvollzogen werden können, erfolgt die Steuerung von Geschäftsprozessen vor allem über die Sinnfragen nach dem Warum solch häufig überraschender Ergebnisse. Dadurch können in den Datensätzen über komplexes menschliches Verhalten auch einprogrammierte Vorurteile identifiziert und korrigiert werden. Die Ethik und Werthaltungen der über die Verwendung der Algorithmen entscheidenden Menschen sollte im Sinne des dauerhaften Erhalts der Loyalität ihrer Kunden/innen auf einen vertrauensvollen und transparenten Umgang mit den gesammelten Nutzerdaten zielen, da Algorithmen, die bestimmte soziale Gruppen diskriminieren oder deren Funktionsweise unklar ist, auch gerichtlich angefochten werden können. Ein Algorithmus wird daher immer ein Werkzeug bleiben, dessen arbeitsteiliger Einsatz in digitalisierten Wertschöpfungsprozessen von den dafür verantwortlichen Menschen bestimmt bleibt. Sie müssen in der Lage sein, als kundenorientierte Entwickler das Design ihrer KI-Systeme selbstkritisch zu reflektieren und dabei auch ihren gesunden Menschenverstand zu gebrauchen, der algorithmischen Systemen fehlt. Allerdings werden dafür nur bestimmte hoch qualifizierte Menschen als Teile einer privilegierten Klasse benötigt, die algorithmische Systeme entwickeln und trainieren können, während sich die entsprechenden Plattformen im Besitz von einer sich nach oben zahlenmäßig deutlich weiter verdünnenden winzigen Schicht von Superreichen befinden. Der zukünftig drohende Verlust des inneren Sinnzusammenhanges für einen Großteil der von den großen IT-Konzernen Beschäftigten, die nicht reflexiv und kreativ am Algorithmus arbeiten können, sondern etwa als schlecht bezahlte „freie“ Amazon-Kuriere für den Algorithmus schuften müssen, wird auch die äußere soziale Ungleichheit deutlich zunehmen lassen. Bildung und die Entwicklung reflexiver Kompetenz wird daher im 21. Jahrhundert der Schlüssel, die eigene Position in diesen neuen algorithmischen Arbeitswelten innerlich wie äußerlich immer wieder selbstbestimmt neu zu gestalten.<sup>20</sup>

Der vielfältig verwendete Begriff der Bildung kann in heutiger Zeit durch das zunehmende Arbeiten mit digitalen Medien als persönlicher Prozess der Entwicklung des Menschen verstanden werden, der seine subjektiven Potenziale im Verhältnis zur sozialen Außenwelt und Natur in individuellen und gemeinsamen Lernprozessen entfaltet. Durch die aktive Herausbildung von integrierten ganzheitlichen Kompetenzen wird die kritisch-reflexive Mündigkeit im Denken, Urteilen und Handeln entwickelt. Die gebildete verantwortlich handelnde Person nimmt reflektierend und damit auch selbstgestaltend am gesellschaftlichen Leben auf Basis verallgemeinerter und fachlicher Handlungsfähigkeiten teil. Eine solche selbstbestimmte Selbstbildung lässt sich nicht auf pädagogische Wissensvermittlung und dem fremdbestimmten beruflichen Kompetenzerwerb zur Beschäftigungsfähigkeit beschränken, da sie immer im gesamten subjektiven Denken und Handeln stattfindet. Die Kompetenzentwicklung integriert bestimmte Potenziale ganzheitlich in die Persönlichkeit und ist somit immer ein Prozess, der die gesamte Persönlichkeitsbildung in bestimmten biografischen Verhältnissen und Kontexten hin zu einem mündigen Selbst umfasst, das in der modernen Welt zunehmend auf die subjektive Entwicklung ganzheitlicher Kompetenzen in lebenslangen Bildungsprozessen angewiesen ist.<sup>21</sup>

Eine solche ganzheitliche Bildung entspricht auch dem zukunftsorientierten Bildungsverständnis für das 21. Jahrhundert der OECD, das auf die zunehmenden ökologischen und sozialen Krisen und Herausforderungen durch Unsicherheit, Komplexität und ständigen Veränderungen für Kinder und Jugendliche in einer globalisierten Welt eingeht, unter denen sie ihr weiteres Leben selbst gestalten können sollten. In dem in der internationalen Bildungspolitik häufig verwendeten 4K-Modell einer zeitgemäßen Bildung soll bereits der Schulunterricht verstärkt kritisches Denken, Kommunikation, Kreativität und Kollaboration als Schlüsselkompetenzen fördern. Kompetenzen werden dabei als eng verwobenes Bündel von Fähigkeiten (Skills), Wissen (Knowledge) sowie Haltungen und Werten (Attitudes & Values) einer Person verstanden, die in konkretes situatives Handeln münden. Die Entwicklung dieser komplexen Schlüsselkompetenzen setzt eine offene beziehungsintensive Lernumgebung mit Freiräumen zum kritisch-reflektierten Erkunden in selbstgesteuerten Lernprozesse auf Basis von fundierten Blen-

ded-Learning-Ansätzen voraus, die kreative Zusammenarbeit und Vernetzung mit Menschen und Gruppen aus der näheren und weiteren Welt ermöglicht. Das traditionelle Bildungssystem mit eng führenden Aufgaben und faktenbasierten Prüfungen sollte sich in der Digitalisierung daher hin zu einem Ort personalisierten Lernens entwickeln, das die Lernfortschritte und Nachweise handlungs-, produkt- und transferbezogener Kompetenzen neben analogen Lernprodukten auch zunehmend über digitale Projekte als Gruppenleistungen von Blogs, Videos oder Präsentationen sichert und die Kompetenznachweise in Portfolios reflektiert und dokumentiert werden.<sup>22</sup>

Schulen stehen allerdings nicht nur für Bildungsprozesse, sondern vor allem auch für pädagogisch fundierte Erziehungskonzepte, um gezieltes Lernen im Rahmen eines gesellschaftlich legitimierten Curriculums zu ermöglichen. In den sich immer auch in institutionalisierten Bildungsorganisationen vollziehenden Entwicklungsprozessen umfasst die individuelle Bildung aus soziologischer Sicht die Prozesse der Selbstbildung als autonomes, selbstbewusstes und selbstbestimmungsfähiges Subjekt durch die Auseinandersetzung mit kulturellen Überlieferungen und eigenen Erfahrungen, die zum eigensinnigen und eigenständigen Denken und Handeln befähigen. Die Erziehung steht dagegen für ein kollektiv organisiertes System, welches über die einzelnen Institutionen mit ihrem pädagogischen Personal die Erfordernisse der gesellschaftlichen An- und Einpassung im Rahmen gezielter und bewusster Versuche der Einflussnahme auf die Persönlichkeitsentwicklung vermittelt. Erziehung führt damit als absichtsvolle Sozialisation zur gezielten Übermittlung der erwünschten Empfindungs-, Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsweisen auf Basis der Normen und Werte der jeweiligen Erzieher und ihrer Institution. Die Vermittlung von Kompetenzen in organisierten Lernprozessen ist eine Erziehungsmaßnahme, während die individuellen Bildungsprozesse darüber hinausgehen, indem sie sich auf die reflexive, auf das Selbst bezogene Auseinandersetzung mit diesem Kompetenzerwerb beziehen.<sup>23</sup>

Die Identitätsbildung ist somit einerseits als Teil des lebenslangen Bildungsprozesse zu verstehen und beruht andererseits auch auf Erziehungsprozessen, so dass etwa eine Ausbildung oder ein Studium zu einer identitätsprägenden berufsfachlichen Sozialisation beiträgt. Auch größere veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen bergen immer einen erzieherischen Anteil in Form von geforderten neuen Normen und Werten, an die sich die Individuen anpassen sollen, während sie gleichzeitig dazu sich selbst bildend eine eigene Position entwickeln und sich in Laufe der Zeit reflexiv eine weiterentwickelte Identität erarbeiten. Diese Reflexionsfähigkeiten werden in den von Krisen und Unsicherheiten geprägten Zukunftsszenarien der „VUCA-Welt“ besonders bedeutsam.

## 5. Herausforderungen der Identitätsarbeit in der „VUCA-Welt“

Bei allen Bildungs- und Erziehungsprozessen ist zu berücksichtigen, dass Kompetenzen von den Lernenden jeweils nur eigenständig entwickelt und nicht von außen reibungsfrei vermittelt werden können. Insbesondere im Zuge der Digitalisierung prägen jedoch häufig reduzierte Bilder als sogenannte „naive Abbildtheorie des Wissens“ die alltäglichen Vorstellungen der Menschen von Lehren und Lernen. Im informationstechnischen Sinne eines Computers wird hiernach Wissen von einem Lehrenden als Sender auf ein Medium übertragen und von dort von einem Lernenden als Empfänger aufgenommen und in dessen Gedächtnis gespeichert. Benutzen Sender und Empfänger den gleichen Code und treten bei der Übertragung keine Störungen auf, wird der Lernende genau diese Informationen bei hinreichender Aufmerksamkeit speichern und später wiedergeben können. Damit nutzt der Mensch seine eigenen allgegenwärtigen technischen Artefakte, um ein im Alltag plausibles Modell zu formulieren, wie die eigene Wahrnehmung, das Denken und Lernen funktionieren. Doch diese an der Maschine orientierte Selbstkonstruktion vernachlässigt, dass vermitteltes Wissen nicht einfach zwischen Sender und Empfänger transportiert wird, sondern in allen Schritten des Lernprozesses immer wieder neu subjektiv rekonstruiert wird, da jeder Mensch, der einen Text wahrnimmt, bei dessen Rezeption seine ganz eigene Wirklichkeit auf Basis seines Weltverständnisses erzeugt. Daher ist das Wissen im Rahmen einer didaktischen Transformation methodisch aufzubereiten, um im Sinne eines Lernangebotes gezielte Lernprozesse anzuregen. Bei der didaktisch-methodischen Konzeption von Lernmedien und den daraus abgeleiteten Anregungen für den Lernprozess ist daher genau zu prüfen, unter welchen Bedingungen dieses Lernangebot zu welchen (nachhaltigen) langfristigen und möglichst in vielen Situationen nutzbaren Lernerfolgen führt.<sup>24</sup>

Die wichtigste Bedingung beim Lehren und Lernen als interpersonaler, offener dialogischer Prozess in einem bestimmten sozialen Raum ist die Möglichkeit der Entstehung von Bindungen und Beziehungen, die im pädagogischen Dreieck um die Sache als didaktisch aufbereiteter und über digitale und analoge Medien präsentierter Lerngegenstand ergänzt werden. Werden die Lehrenden aus diesem Dreieck entfernt, in dem digitale automatisierte Medien den Lernprozess über permanentes Feedback steuern, erlauben diese technisch bestimmten Selbstlernphasen keine Beziehungen und damit auch keine darüber stattfindende Persönlichkeitsentwicklung. Dies birgt im unterfinanzierten Bildungssystem Gefahren, wenn mächtige Interessengruppen ihre „naiven“ informationstechnisch fixierten Lerntheorien mit knallharten Profitstreben verbinden. In einer solchen einseitig technischen Vision großer amerikanischer IT-Konzerne dienen die Schulen von morgen mit virtuellen Lernassistenten statt realen Lehrenden für die räumlich isolierten Lernenden als kleinteiliges „digitales Fitness-Studio“ für standardisierte Lernleistungen, das dem Trainieren von individualisierten Lerneinheiten dient. Wie beim „Malen nach Zahlen“ können zwar einzelne quantifizierbare Kompetenzen erworben werden, der Blick auf übergreifende Gesamtzusammenhänge ginge aber mehr und mehr verloren. Dadurch würde die Kompetenzorientierung im Bildungsbereich zu einer konditionierenden Fremdsteuerung, die eine immer weitreichendere Kontrolle der Individuen in einem dann immer totalitäreren Gesellschaftssystem ermöglicht.<sup>25</sup>

Eine solche befürchtete rigide Fremdkontrolle lässt sich anfänglich bereits heute in den zu den IT-Konzernen gehörenden digitalen sozialen Netzwerken beobachten. Die ubiquitären digitalen Medien machen die Identitätsentwicklung in modernen Gesellschaften immer stärker von den alltäglichen Erfahrungen mit digitaler Kommunikation abhängig, so dass eine Unterscheidung in reale und virtuelle Identitäten durch die Entstehung eines soziotechnischen Netzwerkes, das aus menschlichen wie maschinellen „Interfaces“ besteht, zunehmend obsolet zu werden scheint. Im Gegensatz zur klassischen realen Identität wird die digitale Identität in Onlinediskursen erzeugt, die prinzipiell

weltweit und jederzeit zur Verfügung stehen. Sie leitet sich dabei aus einem überwachten individuellen Onlineverhalten, das u.a. zu Werbe- und Konsumzwecken permanent erfasst wird, immer weiter aus den (kapitalistischen) Anforderungen der äußeren Welt ab. Unter diesen gegenwärtigen digitalen Sozialisationsbedingungen versteht sich das Individuum immer weniger als soziales Subjekt, sondern definiert sein Selbst vielmehr als (zahlender) Konsument, der von allen sonstigen sozialen Verpflichtungen befreit ist. Die zunehmende soziale Enthemmung im Netz etwa durch rassistische und sexistische Kommentare sowie das Cybermobbing lässt sich durch diese digitale Identitätsbildung erklären, was ein immer drängenderes Gesellschaftsproblem darstellt und neue ethische Fragen zur beziehungsstärkenden Gestaltung der digitalen Kommunikation aufwirft.<sup>26</sup>

Die heutige Jugend wird zukünftig mehr und mehr nicht mehr nur in ihrer Freizeit, sondern auch im Bildungssystem mit digitalen Lernangeboten und einer entsprechenden Verhaltenskontrolle konfrontiert sein. Sie könnte dann auch noch weitaus stärker als heute von einer digital konstruierten Identität geprägt sein, welche sich auch in der späteren Berufsphase in agilen Projektkontexten immer stärker von äußeren virtuellen Erziehungsprogrammen statt inneren Bildungsprozessen leiten lässt. Einerseits wäre dies ganz im Sinne der Arbeitgeber, die dem Entwicklungsteam bei Scrum ihre Produktvisionen stets über den Produkt Owner technisch schmackhaft und mit Hilfe des Scrum Coach mit dem „richtigen“ Mindset im Zweifel ohne weiteres Hinterfragen moralisch verdaubar machen können. Andererseits würde dadurch auch zunehmend ein kritisches Feedback entfallen, das zu wirklich neuen kreativen Lösungen außerhalb des vorgegebenen Rahmens beiträgt, indem es im Zweifel auch die Vision in den kritischen Blick nimmt.

Hier ist es wiederum entscheidend, inwieweit das Management den agilen Teams wirklich vertraut, eigenständig die Vision zu interpretieren und daraus kreative Lösungen zu entwickeln oder ob der vorgegebene und von der Führung kontrollierte Rahmen im Sinne des eigenen Machterhalts nicht verlassen werden darf. Um die zugewiesene äußere Rolle des Entwicklers im vorgegebenen Sprint ungestört von inneren Einwänden bei ökologisch oder sozial schädlichen Folgen trotz vermeintlich wohlklingender Projekte voll und ganz ausführen zu können, drohen die Entwicklungsteams im letzteren Fall zu unkritischen Nachfragern des kapitalistischen Angebots an bunten Produktvisionen zu werden. Deren ethische Konsequenzen fallen insbesondere in unübersichtlichen Konzernstrukturen oder großen Liefernetzwerken ohne eigenes recherchierendes Zutun oft nicht mehr auf. Ganz im Sinne des Neoliberalismus werden hier vereinzelt Arbeitskräfte auf einem agilen Projektmarkt tätig, die in ihrer temporären Teamzusammenarbeit von einer äußeren Patchwork-Identität geleitet werden, welche sich durch den Zeitdruck eines Sprints möglichst ganz auf die äußere Rolle konzentriert und die tiefere innere Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns nicht mehr weiter hinterfragt.

Somit wird die auf einen kohärenten gesamten Lebensentwurf bezogene Identitätsarbeit in agilen Arbeitskontexten durch die zunehmende schleichende Verinnerlichung äußerer Anforderungen im Rahmen der „New Work“ deutlich aufwendiger. Allerdings geht es bei Bildung als Prozess der Selbstkonstruktion von Subjekten in der modernen Gesellschaft darum, im Sozialisationsprozess eine eigene Individualität im Verhältnis der jeweils noch nicht (vollständig) internalisierten Umwelтанforderungen zu bilden. Diese selbstständige Art von Bildung soll nicht in der Kultivierung von belesener oder kritisch-zurückgezogener Privatheit enden, sondern immer auch Lernen und Verhaltensänderung mit Blick auf die relevante äußere Welt erzeugen. Die Gleichzeitigkeit von Individualisierung und Vergesellschaftung weist auf die zentrale implizite gesellschaftliche Normativität dieser Bildungsprozesse auf dem Weg zu einem selbstbestimmten Subjekt hin. In unterschiedlichen biografischen Stationen wie Hochschule, Ausbildungsbetrieb und Arbeitsstelle im Lebenslauf durchläuft das sozial eingebettet Individuum gestufte Erziehungs- und Bildungsprozesse, die durch die gängige Bezeichnung von Hochschulbildung und beruflicher Bildung auf den spezifischen Kompetenzerwerb hinweisen, der dynamisch in das eigene sinnstiftende Konstrukt des Selbstbildes integriert wird.<sup>27</sup>

Die New-Work-Ansätze zielen daher auf die zeitgemäßen Schlüsselkompetenzen in der digitalen Transformation, die von den Unternehmen als agiler Beitrag zum höchsten Kundenwert auch gefordert und darüber von außen definiert werden. Somit lässt sich diese immer in einem organisierten Kontext gelebte Agilität zwar sehr leicht mit erzieherischen Kompetenzbegriffen verbinden, jedoch nicht so einfach mit einem emanzipatorischen Bildungsverständnis vereinbaren, das dem ursprünglichen kapitalismuskritischen Ansatz von Bergmann noch zu Grunde lag. Eine implizite agile „Erziehung“ soll als absichtsvolle berufliche Sozialisation daher zur Weiterentwicklung bzw. bei der Einführung agilen Projektmanagements zur initialen Etablierung eines „agilen Mindsets“ quasi als agiler Bildungsstandard beitragen. Erst wenn dieser Prozess auch einer selbstkritischen Reflexion im Rahmen des Selbstbildes und damit der darauf aufbauenden Identitätsentwicklung dient, die somit zur selbstkritischen Identitätsarbeit in Form der Konstruktion des Selbstbildes in reflexiver Auseinandersetzung der Beziehung der inneren zur äußeren Realität wird, lässt sich ganzheitlich von Bildung sprechen. Und erst solche ganzheitlichen Bildungsprozesse führen letztlich zu „algorithmischen Leadern“, die die Sinnhaftigkeit ihrer KI-Produkte kritisch hinterfragen und damit auch wertschöpfend zu ihrer reflektierten Weiterentwicklung beitragen können.

Bei der von Wirtschaft, Stiftungen und Politik maßgeblich beeinflussten Digitalisierungsdebatte wird oft vergessen, dass nicht die immer analogen menschliche Bildungsprozesse digitalisiert werden können, sondern nur maschinenlesbare Inhalte und Informationen. Diese Daten sind nach dem Erdöl im Industriezeitalter die neue Währung des 21. Jahrhunderts, so dass es aus wirtschaftlicher Sicht darum geht, soviel Daten wie möglich zu sammeln und auszuwerten. Daraus entstehen mächtige Datenmonopole, welche den Konsumenten wie die gesamte Gesellschaft gezielt beeinflussen können, von der die amerikanische Wirtschaft derzeit insgesamt am meisten profitiert. Digitaltechnik wurde ursprünglich im Zweiten Weltkrieg und anschließend im Kalten Krieg primär für das Militär entwickelt, bevor sie in den Konsumentenmarkt diffundierte. Auch das Internet diente zunächst allein der strategischen militärischen Kommunikation. Als typisches „Dual-Use“-Produkt kann das Internet sowohl militärischen wie zivilen Zwecken dienen. Der Ausbau der amerikanischen Rüstungs- und Raumfahrtindustrie im Konflikt mit der Sowjetunion beschleunigt den Aufbau der amerikanischen IT-Industrie und führte in Silicon Valley zu einem eng verzahnten Netzwerk aus Universitäten, IT-Konzernen und dem militärisch-industriellen Komplex aus Politik, Waffenindustrie und Militär. Die amerikanischen IT-Konzerne konnten dadurch im Bereich von Hardware, Betriebssysteme und Netzwerken globale Monopolstrukturen und Kontrollmechanismen im Sinne einer technischen Kolonialisierung auf Basis amerikanischen Rechts aufbauen, die über einer technischen Dominanz über das (westliche) Internet eine informationelle Weltherrschaft sichern soll.<sup>28</sup>

Diese in der globalen Dynamik der Digitalisierung zu verteidigende strategische Dominanz der USA bei der militärischen und zivilen Nutzung von Informationstechnologien spiegelt sich in den dort entwickelten agilen Ansätzen wider. So hat Agilität eine lang gewachsene Verbindung mit der Entwicklung von sehr teuren und komplexen militärischen Systemen. Bei der Entwicklung des „Gripen E Fighter“, einem Kampffjet des schwedischen Flugzeugbau- und Rüstungskonzerns Saab, wird der Einsatz von Scrum auch explizit von namhaften Softwareentwicklern als Argument für dessen agile effizienzorientierte Leistungsfähigkeit im milliardenschweren Rüstungsgeschäft bei der Auslieferung eines Produkts mit mehr Geschwindigkeit und verbesserten Qualität im Sinne der strategischen Planung betont.<sup>29</sup>

In diesem „Dual-Use“-Verständnis von Digitalisierung und Agilität lässt sich letztere aus einer geopolitischen Perspektive als weiterer amerikanischer Exportschlager bei der Sicherung der strategischen Dominanz betrachten. Nach dem Einmarsch der russischen Armee in die Ukraine am 24.02.2022 als vorläufiger militärischer Höhepunkt eines sich jahrelang verschärfenden globalen Konfliktes beim von

den USA als bisheriger Hegemon mit allen Mitteln bekämpften Übergangs in eine multipolare Welt haben viele westliche Regierungen und auch die deutsche Bundesregierung massive militärische Aufrüstungsprogramme verabschiedet. Somit werden auch agile Methoden in den direkt und indirekt in diese lukrativen Projekte eingebundenen Organisationen auf allen Ebenen dieser Lieferketten einen verstärkten Beitrag dazu leisten, Aufrüstung als strategisches Element der deutschen Politik weiter gesellschaftlich salonfähig zu machen. Die nach der anhaltenden Coronakrise zweite große Zäsur des Jahres 2022 birgt so die wachsende Gefahr weiter eskalierender Konflikte bis hin zum Dritten Weltkrieg. Die friedliche sozialökologische Transformation wird durch die neue weltweite Rüstungsspirale massiv bedroht und die von der Corona-Pandemie bereits geschwächte Weltgesellschaft droht weiter zum Opfer von zu erwartenden Kürzungen der staatlichen Ausgaben in wichtigen zivilen Bereichen zu werden, um die neuen Rüstungsausgaben, die weltweiten Folgen des Ukraine-Krieges und die Bewältigung der Pandemie zu finanzieren. Dadurch wird auch die soziale Ungleichheit weiter zunehmen statt wirksam bekämpft zu werden.

Wer sich mit dieser verhängnisvollen Entwicklung und der Macht der Gewalt auch angesichts der aktuell zunehmenden Ausgrenzungen und Anfeindungen gegenüber russischen bzw. russischstämmigen Bürger\*innen in Deutschland als neues „Feindbild“ nicht abfinden und das kreative Potenzial der Agilität für zivile und friedliche Ziele zum Wohle der gesamten Menschheit genutzt wissen will, sollte sich zukünftig genau mit solchen und vergleichbaren Zielen in der eigenen Arbeitssphäre befassen. Diese Ziele müssen nicht unbedingt militärischen Drohgebärden und wirtschaftlichen Sanktionen zu Lasten vieler Millionen Menschen dienen, sondern können auch mit sozialen Verwerfungen, ökologischen Schädigungen oder aus der persönlichen Sicht schlicht nutzlosen Produkten einhergehen, auch wenn die ethischen Richtlinien der Organisation diese allesamt noch gutheißen und in einem aufgeheizten gesellschaftliches Klima jede Kritik unerwünscht wird.

Dieses bereits unter Kapitel 1 eingeführte „Entwicklungsproblem“ als neuer Treiber der Identitätsarbeit im digitalen und agilen Transformationsprozess verschärft sich dann in der gesamten Belegschaft, wenn sich mit der Zeit ein größeres „Transferproblem“ in Folge der unhinterfragten Übertragung von Arbeitskonzepten aus der Softwareentwicklung auf bestehende Strukturen und Kulturen in einer ganz anders gelagerten Branche manifestiert und die betrieblichen Anreizsysteme hier kein Gegengewicht bilden, was das „Organisationsproblem“ ebenfalls verschärft. Da der Klimawandel hinter den aktuellen pandemischen und militärischen Krisen derzeit an gesellschaftlicher Aufmerksamkeit verliert, droht auch das „Kollektivgüterproblem“ weiter zu wachsen statt überwunden zu werden. Auch wenn die Unternehmensführung auf solche insgesamt wachsenden Problemlagen der davon betroffenen Stakeholder reagieren muss, bleibt in dieser Gemengelage die Lösung des Entwicklungsproblems eine individuelle Angelegenheit, um das Tempo und Ausmaß der möglicherweise als zu langsam wahrgenommenen betrieblichen Veränderungen für sich selbst neu zu bewerten.

Das kritische Hinterfragen von Agilität umfasst damit auch die Reflexion über die eigene Perspektive und der Sinnhaftigkeit des eigenen Beitrages zu einer agilen Transformation innerhalb der jeweils eigenen Organisation, mit deren agilen Zielen, Strategien und Werten sich ebenfalls selbstkritisch auseinandergesetzt werden muss. Die in dieser integrierten Form auf der Ebene der Passung des Produktes und der Organisation zur eigenen Person reflexiv erarbeitete Sinnhaftigkeit der Arbeit wird zum Teil der individuellen Identitätsarbeit in der beruflichen Patchworkbiographie. Allerdings ist damit die Gefahr verbunden, angesichts eines fehlenden kohärenten Identitätsentwurfes auf die Teile zurückzugreifen, welche im beruflichen Außen die größten Erfolge ermöglichen. Dadurch wird der Bildungsprozesse nicht mehr zu einer ganzheitlichen selbstentfaltenden Kompetenzentwicklung, sondern verkürzt in einer subjektiven Umdeutung den Sinn der Arbeit auf den kompetenten Erhalt der beruflichen Handlungs- und Beschäftigungsfähigkeit. So wie sich dann trotz erheblicher Zweifel und vorhandener reflexiver Kompetenzen häufig doch noch der „rettenden“ Coronaimpfung unterzogen

wurde, um u.a. nach der Rückkehr aus dem Homeoffice keine beruflichen Nachteile bei weiteren agilen Projekten als Karrierebeschleuniger zu haben, verengt sich die berufliche Entwicklung auf die fremdbestimmten Vorgaben und deren äußeren Anforderungen an die eigenen Kompetenzen zu Lasten der inneren Werte und Bedürfnisse.

Die damit verbundene permanente kompetenzerweiternde Optimierung der berufsbezogenen Lebensführung wird in den gegenwärtigen Gesellschaften zur kulturellen Leitvorstellung, die unter den Bedingungen der Beschleunigung und des Wettbewerbs häufig als normative Effizienzmaxime des „Immer besser und immer schneller“ interpretiert wird. Die wachsende individuelle Verantwortung in zuvor stärker kollektiv gesicherten sozialstaatlichen Bereichen und die Angst vor Krisen und sozialem Abstieg trägt dazu bei, den äußeren Anpassungszwang als Selbstzwang zu internalisieren, um dem modernen Ideal von Autonomie und Eigenverantwortung zu entsprechen. Die eigenen Ansprüche verschmelzen dadurch immer mehr mit den berufs- und marktrelevanten Forderungen, was subjektiv im vollen (Arbeits-)Alltag nur schwer aus der individuellen Perspektive zu durchschauen ist. Die Identität bildet sich dadurch verstärkt aus den einzelnen situativen, flexiblen und flüchtigen Teilidentitäten (Projekt-Ichs) heraus, was zu neuen Mustern der Lebensführung zwischen den Polen entwurzelnder Haltlosigkeit und gelungener Optimierung des Selbst beiträgt. Diese Erfahrungen sind in die fortlaufende Bearbeitung von biografischen Lebensthemen einzubetten, da sie für die personale Identität entscheidend bleiben.<sup>30</sup>

Die Umsetzung von sinnstiftenden Lebenszielen in einer zunehmend unsicheren Berufsbiografie wird zum eigenen innovativen Lebensprojekt in agilen Arbeitswelten, die einen hohen Wert auf Kompetenzentwicklung im Sinne der Reflexion des geforderten „agilen Mindsets“ legen, mit dem sich die neuen Karrierewege erschließen lassen. Das dazu notwendige Selbstmanagement als „Projektleiter/in meines Lebens“ erfordert daher auch hohe reflexive Kompetenzen, welche die inneren Bedürfnisse und äußeren Anforderungen in einer kontinuierlichen Identitätsarbeit integrieren können. Das „agile Mindset“ wird in dieser Sichtweise selbst zu einer Schlüsselkompetenz, um sich reflexiv kapitalistischen Ausbeutungszwängen in selbstorganisierten Arbeitsumgebungen kompetent zu widersetzen.

## 6. Agiles Mindset als reflexive Kompetenz in selbstorganisierten Arbeitskontexten

Scrum lässt sich als Kunst verstehen, seinen Möglichkeitsraum in allen beruflichen Entscheidungsbereichen zu erweitern, um in dem schnellen Wandel der Welt die überlebenswichtige Fähigkeit zur schnellen Anpassung zu entwickeln und dieses adaptive Potenzial dadurch immer besser ausschöpfen zu können. Dieses systematische Lernen aus Fehlern und Erfolgen setzt voraus, ein immer wieder mögliches Scheitern als ebenso unvermeidlich wie wertvoll für den weiteren Entwicklungsprozess zu betrachten und Perfektion pragmatisch nicht zu überbewerten. Ein hinreichend gutes System, das funktioniert, ist dem Streben nach einem zwar perfekten, dafür jedoch nicht oder niemals funktionierendem System immer vorzuziehen.<sup>31</sup>

Wird Agilität in diesem Sinne mit Beweglichkeit und Wendigkeit übersetzt, so ist diese bereits in jedem marktfähigen Unternehmen in einem bestimmten Ausmaß vorhanden. Um sie angesichts einer wachsenden Marktdynamik verstärkend strategisch zu steigern, können zwar neue agile Methoden und Ansätze wie Scrum oder Kanban in Verbindung mit Anreizen durch „New Work“ eingeführt werden, doch lässt sich Agilität nicht vorschreiben. Damit müssen die in diesen anspruchsvollen selbstorganisierten Arbeitskontexten besonders leistungsfähigen geeigneten Führungs- und Fachkräfte gefunden und gebunden werden. Für den Erfolg ist ihr agiles Mindset angesprochen, dass innerhalb des prägenden kulturellen Mindsets der Organisation als umgebendes kollektives Bewusstsein wirkt und dadurch zu bestimmten Entscheidungen und Handlungen in einem wirtschaftlichen Kontext führen soll. Die Arbeit an den individuellen und kollektiven Mindsets setzt Reflexionsprozesse voraus, die gemeinsames Lernen ermöglichen, indem die eigenen Grundannahmen sichtbar gemacht und die Wahrnehmung erweitert wird und dadurch auch mit ambivalenten Widersprüchen und Konflikten produktiver umgegangen werden kann. Ein agiles Mindset setzt ein fest an Wachstum und Entwicklung ausgerichtetes häufig synonym verwendetes „Growth Mindset“ der dafür passenden Personen voraus. Da eine Entwicklung im ständigen Wandel permanent erfolgt, ist ein solches Mindset in dieser dynamischen Sichtweise ständig in Bewegung. Die dazu benötigte höhere Reife an persönlichen Reflexionsfähigkeiten kann auch nonverbal über Achtsamkeitsübungen und Meditationen gebildet werden, um darüber neue Beobachtungen und Erfahrungen zu machen. Diese Entwicklung des Personals geht über den traditionellen Fokus auf berufliche Aufgaben deutlich hinaus und kann auch solche im Lebenslauf bis auf die Kindheit und Jugend zurückführbaren Glaubenssätze thematisieren, die das eigene Wachstum blockieren. Die biografische Selbstreflexion wird dann gemeinsam ausgewertet und in vertrauensvollen Lernprozessen zwischen Führenden und Geführten überführt, die zu Veränderungen im Sinne der Unternehmensziele beitragen sollen. Gerade den gesuchten hoch reflektierten Menschen, die an der eigenen Entwicklung und neuen Ideen interessiert sind, geht es bei der Etablierung einer lernorientierten und verhaltensändernden Feedbackkultur um die Mitgestaltung größer werdender Reflexionsräume, die auch die privaten Entwicklungshemmnisse und -fördernisse in den Blick nehmen. Solche psychologischen Fragestellungen können nicht mehr in einzelnen Tagesworkshops eingehend bearbeitet werden, sondern verlangen nach neuen ganzheitlichen Personalentwicklungskonzepten in agilen Organisationsentwicklungsprozessen.<sup>32</sup>

Der psychologische Begriff des Mindset als zu förderndes Ziel dieser Entwicklungsprozesse, der oft mit Mentalität übersetzt wird, bezieht sich auf die vorherrschende Denkweise und geistige Haltung eines Menschen bezüglich seiner eigenen Entwicklungsmöglichkeiten. Er wurde von der amerikanischen Motivationsforscherin Carol Dweck (Stanford University) durch ihre Mindset-Theorie geprägt. Diese Motivationstheorie basiert auf den Erkenntnissen der Attributionstheorie, wonach die Erwartung eines Erfolges oder Fehlers die entsprechende Reaktion in dieser Situation bestimmt und der Zielerreich-

ungstheorie, nach der die Motivation und die Leistung maßgeblich durch Ziele und Rückmeldung über deren Erreichung beeinflusst wird. Sie unterscheidet ein „Growth-Mindset“ als die individuelle Überzeugung des Wachstumsdenkens, wonach zentrale persönliche Merkmale wie die eigenen intellektuellen Fähigkeiten in neuen Situationen auch dafür angemessen weiterentwickelt werden können, von einem „Fixed Mindset“ als unveränderliche Überzeugung, dass Eigenschaften wie die Intelligenz unveränderlich und durch die eigenen Anlagen fixiert sind. Diese einschränkende Sicht auf die eigenen Bewältigungsmöglichkeiten führen beim statischen Mindset dazu, neuen Herausforderungen oder Rückschläge schnell als überfordernd zu erleben und diesen möglichst auszuweichen bzw. zu vermeiden sowie nach außen hin inkompetent zu wirken, um die eigene Hilflosigkeit zu überspielen. Ein dynamisches Mindset ist dagegen mit einem optimistischeren Selbstbild verbunden und befähigt zum selbstwirksamen Wachsen mit den Aufgaben und macht deren erfolgreiche Bewältigung durch die Kultivierung einer offenen Haltung des Lernens im gesamten Leben wahrscheinlicher.<sup>33</sup>

Die Seriosität des auch in der Kulturforschung weit verbreiteten Begriffs des Mindset ist in der Wissenschaft umstritten, da er Stereotypen über das unterstellte Verhalten und Denken von Menschen bedienen und einem Schubladendenken Vorschub leisten kann. Indem einzelne Menschen und Gruppen einem statischen oder dynamischen Mindset zugeordnet werden, wie etwa in einem reorganisierenden Unternehmen, werden sich die Beschäftigten auch in Veränderungsprozessen entsprechend gehemmt oder motiviert verhalten, so dass es sich dabei um eine selbst erfüllende Prophezeiung der Führungskräfte handeln würde. Die in Bezug auf die gewünschten neuen Anforderungen negativ bewerteten mental „fixierten“ Beschäftigten erspüren deren Grundhaltung ihnen gegenüber und verhalten sich auch erst dadurch entsprechend vorsichtig, um keine Fehler zu machen anstatt die Herausforderungen anzunehmen.<sup>34</sup>

Trotz dieser Gefahren hat sich das für das Management sehr eingängige Mindset-Konzept auch im amerikanischen Bildungsbereich bezüglich der Förderung eines Growth Mindset u.a durch Design Thinking weit verbreitet. In Meta-Analysen lässt sich allerdings nur ein schwacher Zusammenhang zwischen einem positiven Mindset und dem Schulerfolg feststellen. Die daraus folgende methodischen Kritik an den Studien von Dweck hat ebenfalls nicht verhindert, dass sich das Konzept auch in der Wissenschaft weit verbreitete, so dass viele empirische Studien in der Wirtschaft durchgeführt wurden, um ökonomische Erfolge eines bei Dweck immer nur auf die individuelle Entwicklung zielenden Growth Mindset auch kollektiv in der Organisation quantifizieren zu können. Der englische Begriff wurde dadurch in vielen populärwissenschaftlichen Praxisratgebern zur Gestaltung der digitalen Transformation übernommen und in bestehende Beratungsangebote integriert, die das Growth Mindset häufig mit einem agilen Mindset verbinden, was insbesondere dem Personalmanagement bei der Fachkräfteentwicklung und Rekrutierung als sehr breit verstandene Richtschnur und nur noch wenig wissenschaftlich fundiertes Tool dienen soll. Im Gegensatz zur stabilen Persönlichkeit wird ein Mindset als wesentlich veränderlicher angesehen, so dass die von außen kommenden Veränderungsanforderungen im organisatorischen Wandel mit einer begleiteten Veränderung des Mindsets durch mehr Flexibilität und Transparenz in der Projektarbeit individuell unterstützt werden kann. Die Begriffsverwendung des Mindsets schwankt derzeit zwischen einem offenen Deutungsangebot für individuelle und kollektive Veränderungsprozesse sowie einer neoliberalen Arbeitsideologie zur programmierten Instrumentalisierung der Beschäftigten im zunehmenden digitalen Wettbewerb. Während im Coaching häufig die erste Verwendung genutzt wird, spricht für letztere das häufige Herunterspielen der Nachteile und Gefahren des einseitig als positiv bewerteten Konzeptes, da das gesuchte „richtige“ Mindset im Zeitverlauf zu betrieblichen Ausgrenzungen und einer schleichenden und letztlich weniger produktiven Homogenisierung der Belegschaft zu führen droht. Daher wird ein kritisches Hinterfragen dieser ideologischen Strömungen rund um das Thema agiles Mindset in

Wissenschaft und Praxis notwendig, um fundierte und klar definierte Konzepte vor interessen-geleitetem Missbrauch zu schützen.<sup>35</sup>

Dieses (selbst-)kritische Nachfragen macht wiederum die reflexiven Bildungsprozesse aus, die der einzelne Mensch in der Auseinandersetzung mit der an ihn herangetragen Forderung nach Agilität im dynamischen Wandel der kollektiven agilen Transformation kontinuierlich durchlaufen muss, um sich angesichts des Mangels an kritischen Perspektiven im unternehmerischen New-Work-Paradigma selbst immer wieder eine stabilisierende Position zu erarbeiten, die sein Verhältnis dazu im Innen und Außen bestimmt. Dieses neue und vor allem auch hinsichtlich der eigenen Bedürfnisse und Werte bewusst im Rahmen der eigenen Identitätsarbeit reflektierte Innen-Außen-Verhältnis manifestiert sich als Ergebnis eines solchen bewussten Bildungsprozesses in einem veränderten agilen Mindset, das die eigenen Werte und Haltungen widerspiegelt.

Werden die bisherigen Erkenntnisse zusammengefasst, umfasst ein „agiles Mindset“ bzw. ein dazu hier im Folgenden als äquivalent zu verstehendes „Growth Mindset“ die Fähigkeit zur Selbstmotivation in Bezug auf die Veränderung der eigenen Potenziale und Möglichkeiten durch lebenslanges Lernen auf Basis ausgeprägter Fähigkeiten zur Selbstreflexion. Weiter in diesem Zusammenhang genannte Eigenschaften in agilen beruflichen Umfeldern, die ebenfalls in Richtung einer Schlüsselkompetenz gehen, sind die Offenheit für Veränderungen, die Ambiguitätstoleranz zur konstruktiven Bewältigung von Unsicherheit, ein angemessenes Situationsbewusstsein zur handlungsorientierten Ursachenanalyse sowie der Resilienz als generelle psychische Widerstandskraft zur erfolgreichen Bewältigung von Krisen.

Ein **agiles Mindset** bzw. Growth Mindset lässt sich zusammenfassend im Sinne der im vorletzten Punkt vorgestellten Kompetenzdefinition der OECD als **reflexive Schlüsselkompetenz** verstehen, die individuelles und gemeinsames Lernen in selbstorganisierten Arbeitskontexten durch **selbstreflexive Fähigkeiten (Skills)** auf Basis des gesamten **Wissens (Knowledge)** sowie optimistischer und dem Neuen aufgeschlossener **Haltungen und Werten (Attitudes & Values)** einer Person ermöglicht, die in **konkretes Handeln in agilen Projekten** einfließen. Dieses Verhalten ist idealerweise eingebunden in die agilen Mindsets der anderen Mitglieder agiler Teams, die ein vertrauensvolles transparentes Zusammenarbeiten in einem Klima der „psychologischen Sicherheit“ erlauben, so dass in den iterativen Lernprozessen das inkrementale Arbeiten inklusive eines frühen Scheiterns gefördert wird.

Die dafür erforderliche **psychologische Sicherheit** in einer Organisation ist ebenfalls keine Persönlichkeitseigenschaft, sondern beschreibt allgemein eine angstfreie Arbeitsatmosphäre, in der sich die Menschen offen ausdrücken und sie selbst sein können. Daher wird sie von der Organisationspsychologin und Führungsforscherin Amy C. Edmondson als die wechselseitige Überzeugung definiert, dass in einer solchen vertrauensvollen Arbeitsumgebung zwischenmenschliche Risiken eingegangen werden können. Das produktive Lernen aus Fehlern wird wesentlich stärker möglich, wenn offen und authentisch relevante Ideen, Fragen oder Bedenken geäußert werden können, ohne dafür von den Vorgesetzten oder Kollegen/innen soziale Sanktionen wie Abwertungen oder Missbilligungen befürchten zu müssen. Die Führungskräfte sollten als Voraussetzung für eine sicheren Arbeitsumgebung den Sinn der Arbeit und der Organisation betonen, um einen attraktiven und motivierenden Bezugs- und Deutungsrahmen der eigenen Tätigkeit in einem größeren gemeinsamen Kontext zu schaffen. Die vertrauensstiftende Entstigmatisierung des traditionell unbedingt zu vermeidenden Scheiterns verlangt insbesondere von den Führungskräften, sich offener und durch offenbarte Schwächen auch verletzlicher zu zeigen, so dass sie eher als ansprechbar und zugänglich als arrogant und übertrieben selbstsicher wahrgenommen werden.<sup>36</sup>

Das geänderte Führungsverständnis in einer „VUCA-Welt“ wird in der Managementforschung mit einer neuen innovationsorientierten Ausrichtung auf selbstorganisierte Netzwerke statt traditioneller

Hierarchien beschrieben, so dass die Befähigung der Mitarbeitenden durch sinnstiftende Begleitung und Reflexionsgesprächen in den Fokus rückt, der von den Führungskräften neue Kompetenzen zur reflexiven Selbstführung und der empathischen und mitfühlenden Gestaltung gelingender Beziehungen auf wertschätzender Vertrauensbasis verlangt. Die dazu erforderliche Verfeinerung der ganzheitlichen Selbstwahrnehmung auf körperlicher und geistiger Ebene durch die systematisch eingeübte Unterscheidung zwischen Beobachtung und der eigenen „automatischen“ Bewertung kann durch die regelmäßige Praxis von Achtsamkeitsmeditationen und Yoga wirksam unterstützt werden. Dadurch werden die eigene Reflexion, das Selbstvertrauen und auch die Kompetenz zu einer besseren und gelasseneren Selbsteinschätzung bezüglich der eigenen Stärken, Grenzen und Werte gestärkt. Zudem kann auch der dadurch weiter geöffnete Zugang zu den intuitiven Fähigkeiten helfen, mutige und richtungsweisende Entscheidungen unter hoher Komplexität und Unsicherheit zu treffen, die den Beschäftigten besser Zuhören lassen und ihnen in diesem Dialog die sinnstiftende Orientierung zur Nutzung ihrer kreativen Potenziale bei der Entwicklung neuer Lösungen bieten.<sup>37</sup>

Die reflexive Arbeit an den eigenen mentalen Modellen bis hin zur Entwicklung der Schlüsselkompetenz eines „agilen Mindsets“ kann daher auch wirksam durch spirituelle Methoden unterstützt werden. Somit besteht die Perspektive der **achtsamen Identitätsarbeit** in den neuen Arbeitskontexten darin, das eigene reflexive Mindset selbst als etwas bewusst Formbares zu betrachten. Diese bewusste Auseinandersetzung mit dem Bewusstsein kann die „Selbstführungs-Sequenz“ einer meditativ-beobachtende Wahrnehmungsphase und einer daran anschließenden reflexiven Auswertungs- und Lernphase für eine bestimmte Situation oder Projektphase nutzen, um ein besseres Gespür dafür zu entwickeln, in welche Richtung ich mich darin bewegen will, so dass ich meinem inneren Kompass mehr vertraue, der über meinem egozentrierten Verstand hinausgeht. Diese intuitive Herangehensweise baut auf die Öffnung des Geistes auf, welche durch die Öffnung des geistigen Herzzentrums wirksam unterstützt werden kann. Das Herz steht für unsere Bindungen, so dass die Integration der biografischen Prägungen unseres Bindungsverhaltens wertvolle Einsichten für die Selbstführung eröffnet, welche auf den Ergebnissen der Bindungsforschung aufbauen können. Diese integrative Sichtweise lässt sich unter dem Leitbild einer „verbundenen Lebensführung“ für eine kompetente Gestaltung von Beziehungen und Projektergebnissen in agile Arbeitsumgebungen verwenden.

## 7. Sinnfindung durch psychische Sicherheit in der VUCA-Welt

Für J.J. Sutherland, Sohn des Scrum-Erfinders Jeff Sutherland, der das Werk seines Vaters als CEO in der Beratungsfirma Scrum Inc. gemeinsam mit ihm fortsetzt, die u.a. Bosch zu ihren internationalen Klienten zählt, führt eine von ihm beobachtete verstärkt um sich greifende Sichtweise, die das gesamte Leben als wirtschaftliche Transaktion zum Abschließen von Tauschgeschäften begreift, zur Verkümmern von Liebe und Gemeinsinn. Diese für die Sinnstiftung zentralen Ressourcen nutzen sich im Gebrauch nicht ab, sondern verkümmern im Gegenteil durch ihre Vernachlässigung und wachsen allein durch ihre lebendige Nutzung. In der heutigen atomisierten (amerikanischen) Gesellschaft, in der viele ehemals gemeinschaftlichen Güter wie Kinderbetreuung oder Altenpflege an private Dienstleister ausgelagert werden, stellen die persönlichen Bindungen das empirisch nachweisbare Band zu den wichtigen Menschen in den eigenen familiären, lokalen und beruflichen Netzwerken dar, welche neben Zugehörigkeit, Sicherheit und Selbstwert insbesondere in besonders stressbelasteten Situationen emotionale Unterstützung anbieten, was sich ein Leben lang positiv auf das seelische und körperliche Wohlbefinden auswirkt. Nicht als traditionelle Einzelkämpfer, sondern in sinnstiftenden Gemeinschaften können wir unsere Möglichkeiten ausschöpfen und Veränderungen bei uns selbst und in der Außenwelt in Angriff nehmen, wofür Scrum ganz in diesem Sinne wertvolle Dienste leisten kann.<sup>38</sup>

Als Vater zweier junger Töchter lässt er sein „SCRUM Praxisbuch“ neben den beruflichen Dankungen mit dem persönlichen Dank an sie enden, wenn sie ihn am Ende eines langen Arbeitstages mit einem Freudenschrei zu Hause begrüßen. Die hier thematisierte Vermischung persönlicher und privater Lebensbereiche ist auf der einen Seite typisch für die moderne Lebensführung insbesondere eines der Vordenker agiler Projektwelten. Auf der anderen Seite wird hier in einem offensichtlich persönlich durchlaufenden erfahrungsbasierten Lernprozess die empirische Bindungsforschung bestätigt, deren abstrakte Erkenntnisse authentisch und biografisch subjektiv in einem Satz an die Töchter zusammenfasst und intuitiv von den Leser\*innen im Herzen verstanden werden: „Ihr gebt meinem Leben Sinn.“<sup>39</sup>

Dieser persönliche Sinn aus intimen Bindungsbeziehungen läuft allerdings im Zuge der von außen geforderten permanenten agilen Selbstoptimierung allen schönen Worten zum Trotz Gefahr, dafür mit der Zeit wachsender beruflicher Anforderungen und anstehender privat „schmerzhafter“ Karriereschritte immer einseitiger als eben das kritisierte Tauschgeschäft für temporäre Projekte instrumentalisiert zu werden, welches die auf Dauer angelegten Verbindungen und Gemeinschaften verkümmern lässt. Eine solche Balance zu halten, mag zwar auch geschäftlich bei vielen „Stakeholdern“ nicht unwichtig sein, doch ob sich eine solches sinnstiftendes „**bindungsorientiertes Mindset**“ für eine von den Unternehmen geförderten Organisations- und Personalentwicklung in agilen Arbeitsumfeldern wirklich in der Breite durchsetzen kann, bleibt angesichts der kapitalistischen Zwänge und den aktuellen Krisenlagen fraglich. Somit ist es primär jeder/jedem Einzelnen überlassen, die eigene „Bindungsbiografie“ sinnstiftend und damit subjektiv „erfolgreich“ gestalten zu können, indem sie die inneren und äußeren Seiten des zunehmend digitalisierten und beschleunigten Lebens entwicklungs-fördern und sinnstiftend integriert.

Ein Mindset, das sich am Sinn orientiert, beschränkt sich in einer kompetenzorientierten Sichtweise im Gegensatz zur überfordernden grundlegenden Frage nach dem Sinn des Lebens auf die handlungsorientierte Auswahl der sinnvollen Möglichkeiten in einer bestimmten Situation. Das sinnzentrierte Mindset ist an der selbstverantwortlichen Wahlfreiheit orientiert, die jede/r Einzelne in einer konkreten Situation für sich selbst verwenden kann, so dass eine sinnstiftende Antwort darauf immer nur für die eigene Person gefunden werden kann, die dafür unersetzlich und unvertretbar ist. Die letzten beiden Bedingungen führen dazu, dass die Sinnstiftung gegenüber einer bestimmten Situation mit sich

daraus ergebenden Aufgaben auch ins individuelle Handeln führen muss. Da das Leben immer wieder neue Fragen an den Menschen stellt, die er beantworten muss und mit diesen Antworten auch ein beständiges inneres Wachstum verbunden sein kann, dienen solche sinnstiftenden Handlungen der lebenslangen Persönlichkeitsentwicklung. Die sinnstiftende Qualität dieses Handelns ergibt sich durch das Erfassen einer Situation und des Setzens von Prioritäten bei der Auswahl der Handlungsmöglichkeiten, was insbesondere im agilen Mindset eine große Rolle spielt. Freiheit und Verantwortung sind hierbei die wesentlichen Aspekte eines **sinnorientierten Mindsets**, um über priorisierte Entscheidungen zu einer möglichst hohen Qualität des Handelns zu kommen. Ein sinnorientiertes Mindset umfasst Fach- und Methodenkompetenzen sowie soziale Kompetenzen als Dispositionen situativen und übergreifendem selbstorganisierten Handelns in kommunikativen und kooperativen Beziehungen zu anderen Menschen.<sup>40</sup>

Der **Sinnbegriff** stammt etymologisch vom indogermanischen Wort *sent*, das eine Richtung und eine Fährte nehmen bedeutet. Damit wird der Weg, Gang bzw. die Reise zur Sinnfindung, die sich aus dem Einschlagen einer bestimmten Richtung ergibt. Diese dynamische Qualität des Sinns legt den Bedeutungsfokus somit auf den Weg und nicht auf das Ziel. Der relationale Charakter von Sinn ergibt sich aus der spezifischen Bedeutung, die eine Situation, Sache oder Person für einen Menschen subjektiv haben kann. Die Sinnerfüllung als Erfahrung der Sinnhaftigkeit des eigenen Lebens beruht a) auf der *Kohärenz* als wahrgenommener Passung der verschiedenen Lebensbereiche, die sich nicht widersprechen sondern idealerweise synergetisch ergänzen, b) der *Bedeutsamkeit* durch die wahrgenommene Wirksamkeit des eigenen Handelns, c) der *Orientierung* als authentische Ausrichtung des eigenen Lebensweges an die eigenen Ziele und d) der *Zugehörigkeit* als Selbstwahrnehmung, Teil eines größeren Ganzen zu sein, was mit Gefühlen von Verantwortung und des Gebrauchtwerdens einhergeht. Diese vier Elemente der Sinnerfüllung können nur im aktiven Handeln in der Welt erfahren und selbst erarbeitet werden, um in den anonymen, intransparenten, globalen und komplexen Strukturen die bedrohte und zunehmend als verschwindend erlebte Bedeutsamkeit des eigenen Handelns als Selbstleistung erhalten zu können.<sup>41</sup>

Ein bindungsorientiertes Mindset richtet sich nach den wichtigen Beziehungen auf dem Lebensweg aus und fördert darüber die vier Komponenten der Sinnstiftung. Damit ist es immer auch ein zentrales Element eines sinnorientierten Mindsets. In einem verbundenen Universum umfasst ein sinnorientiertes Mindset in einer allgemeineren Form ein **beziehungsorientiertes Mindset**, welches die einzelnen Bestandteile und relevanten (Bindungs-)Personen einer handlungsorientierten Entscheidung systemisch zueinander in Beziehung setzt. Das Streben nach vertrauensvollen Beziehungen im beruflichen (agilen) Umfeld und nach sicheren Bindungsbeziehungen im gesamten Lebenslauf ist ein gesunder Ausdruck eines sinnorientierten Mindsets, das von der Analyse in die Synthese übergeht. Dieser sinnstiftende Übergang in das „ganze Bild“ kann auf einer generellen Haltung beruhen, die das Streben nach intimen Bindungen zu einem holistischen Streben nach Verbundenheit erweitert. Der Sinn im Leben erwächst somit aus einer ganzheitlichen Synthese der Beziehungs- und Systemebene, in der eine sinnvolle Entscheidung getroffen werden muss. Die Bindungsbeziehungen sind bei der persönlichen Konstruktion von Sinn gerade in Krisensituationen hoch entscheidend, da ihre Qualität dazu beitragen, dass unsere unter hohen Stress zeitweise zusammenbrechenden bzw. schlechter funktionierenden Reflexionsfähigkeiten sich schneller wieder erholen können oder bei unsicheren Bindungsmustern dafür mehr Zeit benötigen.

Die interdisziplinäre Bindungsforschung weist darauf hin, dass je nach unsicherem oder sicheren Bindungsmuster früher oder später bei jedem Menschen unvermeidlich eintretenden temporären Zusammenbrüche unserer reflexiven Mentalisierungsfähigkeiten unter hohem Stress eintreten. Sie führen dazu, dass wir nicht mehr richtig über die Gedanken und Gefühle von uns selbst oder anderen nachdenken bzw. mentalisieren können. Es braucht dann eine vertraute Bindungsperson, damit wir

uns beruhigen und die Beziehung zu ihr als sichere Basis nutzen können, um unsere Fähigkeit zur mentalen Exploration wiederzuerlangen. Diese Bindungsfunktion kann bei nur zeitweisen Einbrüchen ansonsten normaler Reflexionsfähigkeiten durch äußere Stressoren im Berufs- oder Privatleben auch durch ein achtsames Gegenüber im Rahmen einer dialogischen Beratung bzw. eines Coachings aufgebaut werden. Die reflektierte Auseinandersetzung mit den Bindungsbeziehungen in der eigenen Biografie wird in jedem Fall zum wichtigen Baustein einer modernen Identitätsarbeit in digitalisierten Arbeitswelten, die als „New Work“ durch flache Unternehmenshierarchien zur vertrauensvollen wie agilen Zusammenarbeit beitragen sollen. Dazu wird es wichtig, sich nicht nur mit den fachlichen Karrierezielen auseinanderzusetzen, sondern nach den Arbeits- und Lebensbedingungen zu fragen, die individuell gebraucht werden, um in einem durch möglichst viele sichere Bindungsbeziehungen getragenen Arbeitsklima kreativ und produktiv wirken zu können. Sichere Bindungen entspringen entsprechend hochgradig sinnstiftenden familiären wie beruflichen intimen Beziehungen und führen zu „psychischer Sicherheit“, welche bewusste sinnstiftende Entscheidungen auf Basis angemessener Mentalisierungsfähigkeiten ermöglicht. Die Bindungsforschung kann hier wichtige neue Impulse für ein bindungsbiographisches Coaching geben, um die eigene Biographie reflektiert nach den sicherheitsspendenden Ressourcen aus den bisherigen Bindungsbeziehungen zu befragen, die eine bewusste „sichere“ Gestaltung des aktuellen wie zukünftigen Lebensverlaufes ermöglichen.<sup>42</sup>

Der Begriff der psychischen Sicherheit lässt sich aus den Arbeiten der empirischen Bindungsforschung über die individuelle Verarbeitung unterschiedlicher Bindungserfahrungen eines Kindes bzw. einer Person mit und die entsprechenden Auswirkungen auf das Vertrauen in die Eltern oder anderen Bindungspersonen ableiten. Die **psychische Sicherheit** umfasst das Vertrauen in die schützende Nähe zur Bindungsperson, das mit dem Vertrauen in ihren emotionalen Rückhalt bei psychischen Belastungen (sicherer Hafen) gekoppelt wird und in der kindlichen Entwicklung über die aktive Erkundung der Umwelt den Zugang zu weiteren Vertrauenspersonen ermöglicht (sichere Basis). Umgangssprachlich lässt sie sich als begründetes, gesundes Selbstvertrauen bezeichnen, welches durch die Interaktionen mit anderen auch dem Aufbau von Vertrauen zu anderen Personen dient.<sup>43</sup>

Bei sicheren Bindungsrepräsentationen werden durch diese Beziehung zu einer unverzichtbaren Bindungsfigur Ermutigung und Sicherheit erlebt, um sich bei temporären Kummer, Notfällen oder Krisen durch die freudenspendende und vertraute Versicherung dieser sicheren Basis mit Zuversicht wieder den anderen Aktivitäten in der Welt zu widmen. Bei unsicheren Bindungsmustern wird dieser Rückhalt zwar auch gesucht, aber nicht (immer) tatsächlich erfahren. Eine Bindungsbeziehung ist zudem von solchen langandauernden Beziehungen zu unterscheiden, bei denen nur die spezifische funktionale Rolle des anderen im Vordergrund steht. Beim Verlust eines lediglich sympathischen Vereins- oder Arbeitskollegen wird das abgeschwächte Bedauern bereits durch die Erwartung gemildert, das bald mit Ersatz zu rechnen ist. Eine private wie berufliche Freundschaft wird immer dann zu einer besonderen Bindungsbeziehung, wenn nicht mehr nur wechselseitig angenehme Interaktionen von Zeit zu Zeit im Vordergrund stehen, sondern eine gefühlsmäßige vertrauensvolle Bande zu einer besonders geschätzten Person entsteht, deren Nähe auch trotz höheren Aufwandes immer wieder gesucht wird und die nicht durch irgendeine andere Person ersetzt werden kann, auch wenn diese eine ähnliche funktionale bzw. kontextspezifische Rolle ausfüllt. **Bindung** lässt sich somit als menschliche Fähigkeit verstehen, ein solches emotionales Band über Zeit und Raum aufrechtzuerhalten.<sup>44</sup>

Wir benötigen damit gerade in den temporären Projektwelten stabile Bindungen, um uns in besonderen beruflichen oder privaten Stressmomenten wieder angemessen zu beruhigen. Dieses Selbstvertrauen dient dann nicht nur dazu, offen Missstände oder eigene Fehler anzusprechen, sondern in den vielfältigen Krisen, Unsicherheiten und Ambivalenzen der „VUCA-Welt“, die unser (Berufs-)Leben auf einen Schlag ziemlich durcheinander bringen können, überhaupt wieder mental geklärt gute Entscheidungen treffen zu können. Die „psychische Sicherheit“ der Bindungsforschung

weist damit deutlich über die „psychologische Sicherheit“ der Organisationsforschung hinaus, die derzeit als wichtiges Fundament agilen Arbeitens gilt. Dieses Manko der Nichtbeachtung teilt die Bindungsforschung noch in vielen anderen Gesellschaftsbereichen, was zur Unterschätzung ihrer wichtigen empirisch nachweisbaren Erkenntnisse geführt hat. Erst die innerer (psychischer) Sicherheit ermöglicht danach eine angemessene Flexibilität im auf eine angemessene Mentalisierung angewiesenen Denken und Handeln in den kooperativen agilen Projektstrukturen. Wird dieses zentrale menschliches Bedürfnis nach Intimität und Nähe in den Konzepten von New Work nicht genug berücksichtigt, die etwa einen räumlichen und arbeitszeitlichen Schwerpunkt auf Homeoffice und mobiles Arbeiten legen und die gemeinsamen persönlichen Interaktionen im Unternehmen auf gezieltes Vernetzen beschränken, wird der aus dem impliziten „Bindungsgedächtnis“ gespeiste und zu großen Teilen unbewusst ablaufende Aufbau von Vertrauen möglicherweise erschwert statt erleichtert.

Agile Ansätze wie SCRUM betonen daher auch völlig zu Recht die räumliche Nähe als Basis effektiven Zusammenarbeitens, die sich jedoch in organisationsübergreifenden oder internationalen Projekten häufig nicht realisieren lässt und innerhalb einer Organisation schnell der Effizienzbrille des Managements zum Opfer fallen kann. Agilität kostet eben auch Geld und kann nicht nur dem Einsparen von Kosten dienen. Andernfalls könnte gerade in Krisen und stressreichen Arbeitsphasen tendenziell mit einer Abnahme der Mentalisierungsfähigkeiten und einer entsprechenden Zunahme von schlechten Entscheidungen und Intensivierung von zwischenmenschlichen Konflikten zu rechnen sein. Dann stünde das Konzept von New Work insgesamt zur betrieblichen Disposition. Wenn die Krisenanfälligkeit in der VUCA-Welt allerdings beständig steigt, sollte in der Wirtschaft auch entsprechend in die ambiguitätstoleranzförderlichen Mentalisierungsfähigkeiten der Beschäftigten investiert werden, um resilient durch diese Krisen zu kommen.

Zur Erhaltung des eigenen Selbstvertrauens und der damit eng verbundenen berufsbezogenen Selbstwirksamkeit im agilen Transformationsprozess rückt die psychische Gesundheit damit noch weiter in den gemeinsamen Fokus von Unternehmen und Beschäftigten. Von kleinen ritualisierten Entspannungsübungen vor Teammeetings bis hin zu achtsamen Auszeiten finden präventive Atemtechniken und Maßnahmen zum Stressabbau bereits heute immer öfter Einzug in die individualisierten Trainings- und Bildungsangebote der Personalentwicklungen.<sup>45</sup>

Diese Angebote können durch bindungsbiografische Beratungseinheiten wirksam ergänzt werden, die einerseits die reflexiven Schlüsselkompetenzen und damit das „agile Mindset“ stärken und andererseits die sinnstiftende Identitätsarbeit in den agilen Projektwelten in einen größeren zeitlichen und inhaltlichen Kontext stellen. Dieser biografische Kontext umfasst nicht nur das eigene Leben und die Zusammenarbeit im aktuellen Team beim derzeitigen Arbeitgeber, sondern kann den Blick auch auf den eigenen Beitrag zur Bewältigung der die gesamte Menschheit bedrohenden ökologischen und sozialen Krisen richten, um die ganzheitliche Sinnstiftung im agilen und digitalen Transformationsprozess wieder achtsam mit den eigenen tieferen und häufig verschütteten Bedürfnissen in Einklang zu bringen, die uns daran erinnern, dass wir lebendig verbundene Wesen auf unserer Erde sind.

## 8. Coaching in agilen Arbeitswelten zur Identitätsentwicklung

Die Einführung von Agilität als neues Organisationsprinzip im Rahmen von „New Work“ betont die Entwicklung der Beschäftigten, das Selbstmanagement von Teams und die Sinnorientierung, was insbesondere die Führungskräfte vor neue Anforderungen stellt. In den flacheren Hierarchien verlieren sie hierarchische Positionsmacht und sollen nun sinnstiftende Impulsgeber werden. Dazu müssen sie ihre eigenen traditionellen Haltungen und damit verbundenen ausgeprägten Leistungs- und Machtmotive reflektieren, um hierbei gezielte Änderungen vornehmen zu können. Organisationen in agilen Transformationsprozessen benötigen verstärkt zukunftsorientierte Führungskräfte, die immer weniger auf persönliche Machtentfaltung setzen, sondern gemeinschaftsdienlich ihre Interessen zu Gunsten höheren Werten und Zielen im Sinne der Organisationsziele zurückzustellen. In gezielt vernetzten Projektumgebungen über Abteilungs- und Teamgrenzen hinweg wird sich die laterale Führung ohne hierarchische Befugnisse zunehmend zu einer psychodynamischen Führung entwickeln, um vor allem den Emotionen, Sorgen, Stimmungen und Spannungen der Beschäftigten aktiv gerecht zu werden. Entsprechende interpersonalen Kompetenzen befähigen diese transformationalen agilen Führungskräfte mit Freude an der Teaminteraktion und dem „warmen“, am Wohlergehen des Teams ausgerichteten organisationalen Netzwerken dazu, die Bedürfnisse und Emotionen der Mitarbeitenden gut wahrzunehmen sowie deren Fähigkeiten und Fertigkeiten zu kennen, um dieses Wissen in die Entscheidungsfindung mit einzubeziehen. Neben diesem Containment bieten sie Reflexionsräume an, die wiederum wechselseitig zur psychologischen Sicherheit und Identifikation mit dem jeweiligen Team beitragen. Diese neue Führungsrolle ist mit Blick auf den agilen Wandel in der Organisation im individuellen Veränderungsprozess näher zu konkretisieren und reflexiv auszuarbeiten, um selbst einen Sinn in der neuen agilen Kultur zu erfahren, die auf lebenslanges Lernen und damit hohe Reflexionskompetenzen gerade ihrer Führungskräfte setzt. So kann der individuelle Machtverlust auch kreativ als größerer Freiraum zum bewussteren Leben der eigenen Werte und dem erlaubten experimentellen Scheitern innerhalb eines agilen Teamkollektivs interpretiert werden, indem auch die traditionell „allwissenden“ Führungskräfte zu lernenden Anfänger/innen werden dürfen. Die neue Delegation von Verantwortung zielt auf die wechselseitig gestärkte Selbstführung, um kreativ-konstruktiv denkend sowie intuitiv und planvoll handelnd eigene und gemeinsame Ziele zu erreichen. Die Führungskräfte brauchen daher neben ihrer Sachkompetenz vor allem reflektierte Selbsterfahrung, um die eigenen Wahrnehmungen und Wahrnehmungsverzerrungen von denjenigen ihrer Mitarbeitenden gut unterscheiden und vertrauensvoll zusammenarbeiten zu können.<sup>46</sup>

Daher kann diese neue reflexive Führungs- und Arbeitskultur effektiv mit Yoga und Achtsamkeitsmeditationen unterstützt werden, um die eigene Wahrnehmung zu verbessern und das Erleben von Sinn in einer Gemeinschaft zu stärken (vgl. Kapitel 6). Diese aus spirituellen Wegen abgeleiteten Kompetenzen zur Selbstführung werden bereits seit Jahrhunderten u.a. in buddhistischen und christlichen Kontexten gelehrt. In einem modernen arbeitspsychologischen Verständnis zielt die reflexive Selbstführung (Self-Leadership) auf die nüchterne Selbstbeobachtung, fokussierende Willenssteuerung, situative Gefühlsregulation, leistungsorientierte Selbstmotivation und der Entwicklung einer optimistisch-selbstwirksamen (proaktiven) Denkhaltung zur Überwindung von Hindernissen. Während sich das technisch-methodische Selbstmanagement auf die Optimierung von Arbeitsabläufen bezieht, strebt die ganzheitliche Selbstführung im Sinne der humanistischen Psychologie die Selbstverwirklichung der eigenen Werte, Ziele und Visionen in der Arbeits- und Führungstätigkeit an. Der aktuelle Arbeitskontext ist neben der eigenen Selbstveränderung dazu entsprechend auszugestalten, so dass die Organisation bei zu großen Diskrepanzen auch gewechselt werden sollte, um die Selbstführung mit Selbstfürsorge zu verbinden. Eine solche achtsame Selbstfürsorge ist auf das bewusste Wahrnehmen und anschließende Reflektieren zum Erfüllen von

tiefere Bedürfnisse im Hier und Jetzt gerichtet und kann im Coaching die Selbstführung mit Blick auf eine dauerhafte Verhaltensänderung im Spannungsfeld zwischen Person, Organisation und Berufsrolle wirksam unterstützen.<sup>47</sup> Dazu werden im Folgenden zwei eigene Formate für das Einzelcoaching vorgestellt, die auch zu hier nicht behandelten Teamformaten entwickelt werden könnten.

## 8.1 Achtsame Arbeit am inneren und äußeren Fortschritt – Format „Biflexion“

Die beiden Themen der Sicherheit und des Sinns werden in den agilen Arbeitswelten zu den zentralen Eckpunkten der Identitätsentwicklung. Wie behalte und entwickle ich meine innere psychische Sicherheit und worin sehe ich den Sinn in meiner (agilen) Arbeit? Die positiven Antworten auf diese Fragen lassen das eigene offene Handeln mit solchen Vertrauensvorschüssen verbinden, die zur psychologischen Sicherheit des ganzen Teams beitragen. Während die psychologische Sicherheit das Ergebnis der gesamten Teaminteraktion darstellt, bleibt die psychische Sicherheit an einzelnen prägenden Bindungsbeziehungen ausgerichtet und die Sinnkonstruktion vollzieht sich mit jedem einzelnen Menschen. Alle drei Größen wirken sich auf die Identität aus und beeinflussen sich dabei gegenseitig, doch nur die letzten beiden sind in einem Einzelcoaching direkt bearbeitbar. Der Coachee ist als Sinnkonstrukteur oder Bindungspartner immer direkt als anwesende Person in den Coachingprozess involviert, während die gemeinsame Teamperspektive über eine systemische Perspektive in ihrer komplexen Gesamtheit nur indirekt bzw. stellvertretend abgebildet werden kann.

Nicht alle Beziehungen beinhalten ein solches bindungsspezifisches Involviert-Sein und können daher keinen wesentlichen Beitrag zur psychischen Sicherheit leisten, auch wenn sie eine wichtige Rolle für die psychologische Sicherheit des gesamten Teams spielen mögen. Bei der Sinnkonstruktion ist wiederum zu beachten, ob hier auf die Sinnhaftigkeit durch Bindungen fokussiert wird oder der Sinn durch den allgemeinen Arbeitskontext agilen Projektarbeitens betont wird, der etwa neues Lernen, abwechslungsreiche Aufgaben und attraktive berufliche Perspektiven mit sich bringt. Beide Aspekte lassen sich in einem bindungsbiografischen Coachingprozess durch die Integration der bindungsbezogenen Beziehungs- und inhaltlichen Sachebene berücksichtigen. Diese integrative Methode der „**Biflexion**“ verbindet den Fortschritt auf beiden Ebenen über die Arbeit auf einer zweidimensional erweiterten Zeitlinie und arbeitet sich von der Gegenwart in die Vergangenheit und von dort wieder in die Zukunft vor, um Kopf und Herz intuitiv zu einer lichtvollen Reflexion über den bisherigen und vor allem visionär erwünschten Projektfortschritt anzuregen.

### **Coachingübung 1: „Biflexion“ - Bindungsbiografische Reflexion und Vision des Projektfortschritts**

Die folgende Abbildung gibt den gesamten Ablauf in äußerer modellhafter Form wieder, der im Ablauf um die inneren Prozesse ergänzt wird, die das eigentliche Ziel dieses Formats darstellt, um Beziehungs- und Sachebene, Herz und Mental, Kognition und Emotion in Einklang zu bringen. Die lebendige Agilität des Herzens, sein tiefes Wissen über das situative richtige Vorgehen in hoch dynamischen inneren persönlichen wie äußeren projektbezogenen Entwicklungsprozessen und seine Fähigkeit, uns dieses Wissen intuitiv ins Bewusstsein zu bringen, damit unser hungriger Verstand eine sättigende Mahlzeit bekommt, die uns nährt und unser Mentalisieren stärkt, ist die heilsame Kraft in diesem Ablauf.

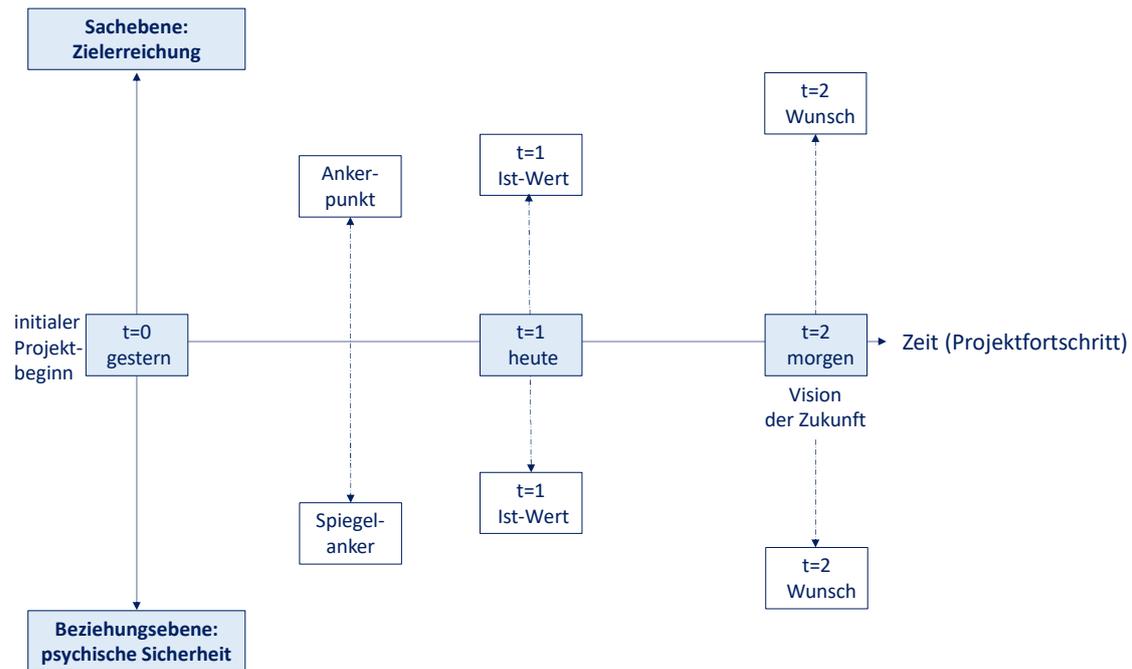


Abbildung 1: Ablauf einer "Biflexion"

Die Bindungsbiografie wird in dieser integrierten Perspektive diesmal im unteren Teil räumlich visualisiert und mit z.B. Moderationskarten als Bodenankern dargestellt. Diese Position ist rechts vom Ausgangspunkt des gefühlten initialen Projektbeginns als dem Zeitpunkt, der auch bereits im Vorfeld des ersten Projektages wirklich mit dem vorbereitenden Beginn dieses neuen Abschnittes und der Formulierung der handlungsleitenden Ideen und Ziele für die eigene Arbeit verbunden wird. Die Sachebene als eigener Beitrag zum Fortschritt im Sinne der zeitlichen Entwicklung der geplanten Projektziele für ein eigenes sinnstiftendes Vorhaben oder ein gemeinsames berufliches Handeln in agilen Projekten wird im linken oberen Teil des Wahrnehmungsfeldes ausgehend von der Zeitlinie in der Mitte dargestellt. Die Skalierung des Abstandes nach links und rechts, also räumlich gesehen nach oben und unten im Raum, kann bei beiden (subjektiven) Messgrößen von 1 bis 10 laufen und damit den Rahmen für alle weiteren Skalierungseinschätzungen im weiteren Verlauf der Arbeit mit diesem dreidimensionalen Modell aus Sach- und Beziehungsebene sowie der Zeit vorgeben.

Dies hilft den gecoachten Klienten\*innen bzw. den mit diesem Format in Selbstführungsprozessen arbeitenden Menschen dabei, in einem persönlichen Transformationsprozess ihre rechte und linke Gehirnhälfte zu integrieren, da vor allem die einseitige Betonung der logischen Prozesse und linearen Abläufe der Weltbetrachtung der linken Hemisphäre dazu führt, durch unangemessene Strategien einer rigiden Kontrolle des rein ergebnisorientierten Kommunikationsprozesses unter Isolation und Beziehungslosigkeit zu leiden. Die rechte Hälfte beinhaltet affektive autobiografische Inhalte der eigenen Bindungsgeschichte und nichtlineare körperliche Empfindungen und ist nonverbal und primär für die Stressverarbeitung verantwortlich, so dass die Integration beider Hälften die sinnstiftende Resonanz mit dem eigenen Lebensverlauf erschaffen lässt, die sich aus der reflektierten Erzählung von körperlich wie psychisch schmerzhaften Beziehungserfahrungen ergibt. Das Finden von Sinn in unserer Lebensgeschichte durch diese integrative Neuverdrahtung im Gehirn erlaubt dem Erwachsenen, auch nachträglich eine innere Sicherheit und damit mehr Verhaltensspielräume in Bezug auf die eigenen Bindungsbeziehungen zu entwickeln. Aus dem wachsenden persönlichen Verständnis für Erinnerungen und narrative Prozesse werden Ressourcen erarbeitet, die über die neue Erkenntnis der

Arbeitsweise des eigenen Geistes zu mehr Sicherheit führen. Die entsprechende narrative Integration drückt sich durch die entwickelte Fähigkeit aus, bei der Erzählung über wichtige Lebensthemen von einer kohäsiven, hinderlichen autobiografischen Geschichte zu einer kohärenten, offenen und flexiblen Ausdruckform zu gelangen und darüber einen (neuen) Sinn zu finden.<sup>48</sup>

Dieser neue Sinn hängt zusammen mit der Entwicklungsrichtung, in der sich die eigene Identität erweitert bzw. ändert, die zwischen Innen und Außen, Beziehung- und Sachebene integrierend wahlweise die Frage beantwortet, wer ich in diesen Projekt bin, in diesem Team, in dieser Organisation, in dieser Branche, in diesem Leben – jetzt und hier. Das Format beginnt damit, die blau markierten Anker als festen Rahmen der zweidimensional skalierten Arbeit auf der Zeitlinie in dem gewählten Raum intuitiv zu positionieren. Danach wird die Zeitlinie achtsam abgegangen und auf alle markanten Ereignisse bewusst geachtet, die auf dem Weg zwischen den zeitlichen Positionsankern spontan im eigenen Geist erinnert werden und mit Blick auf die visionäre Zukunft lebendig entstehen. Die räumliche Verankerung der weiteren Zwischenschritte muss nicht über einen physischen Anker in Forme einer beschriebenen Moderationskarte erfolgen, wenn an dieser Stelle die Einsichten hinreichend klar sind, dass sie auch erst am Ende zusammenfassend integriert und dann ggf. aufgeschrieben und für die weitere Zielarbeit dokumentiert werden können. Daher sind diese optionalen Kartenanker in der Abbildung weiß belassen und weisen exemplarisch auf die dort durchgeführten Prozessschritte in diesem Format der Integration von Kopf und Herz zur achtsamen Offenbarung und Gestaltung des Projektfortschritts hin. Der gesamte Ablauf des Formates gestaltet sich wie folgt:

- Zu Beginn wird intuitiv das **Zentrum des jeweiligen Raumes** gesucht und ein **Bodenanker für t=1 (heute)** dort abgelegt. Dieser Anker muss wie die anderen beiden Zeitanker nicht beschrieben werden. Nun stellt sich die in dem Format arbeitende Person auf diesen Anker und atmet einen Augenblick achtsam ein und aus. Sie macht sich dann noch einmal das heutige Thema bewusst, also in diesem Beispiel das integrierte Beleuchten des Fortschritts eines ganzen agilen Projekts oder den Teilaspekt eines persönlich bzw. beruflich wichtigen zeitlich abgrenzbaren Entwicklungsschrittes, der als Projekt zur gezielten und kreativen Gestaltung von Veränderungen definiert werden kann. Das achtsame Ankommen im Zentrum kann durch dreimaliges Aussprechen des Satzes „Ich bin jetzt und hier ganz bei mir.“ unterstützt werden.
- Nun wird die zumeist in die Zukunft gerichtete Blickrichtung geändert und sich umgedreht. Dann wird die Frage „**Wann war für mich der Zeitpunkt, an dem das Projekt wirklich in meinem Leben begonnen hat?**“ als reflexiver Impuls zum achtsamen Gehen in die Vergangenheit benutzt. Vor dem Losgehen wird mit geschlossenen Augen ein goldenes **Lichtherz im eigenen Körper visualisiert**, aus dem goldenes Licht nach unten in den Körper durch die Füße auf den Boden in Gehrichtung fließt und das intuitive Gehen zur achtsamen Bestimmung dieses Startzeitpunktes in Verbindung mit der mentalen Reflexionsfrage stärkt.
- Die objektive Zeit, die zwischen gestern und heute liegt, ist dabei nicht wichtig für die Abstände zwischen den Ankern, die in schwierigen kurzen Phasen größer sein können, während zeitlich längere relativ ruhige Projektphasen auch durch einen kurzen Abstand in einer Art subjektiven Zeitraffer wie in einem Film vorgespult werden können. Ist der Punkt im Raum auf der Zeitlinie gefunden, wird auch dieser Ort mit einer **Bodenanker für t=0 (gestern)** markiert und durch das Daraufstellen wird die damalige Ausgangssituation auch wieder innerlich bewusst gemacht und für diese Übung verankert. Bei Bedarf kann dieser Zeitpunkt oder ein möglichst eng einzugrenzender Zeitraum auf den Anker geschrieben werden, doch dies ist nicht zwingend notwendig, wenn die geankerten Vorstellungen der drei Zeitebenen „gestern“, „heute“, „morgen“ bereits in klares inneres Bild eröffnen.

- Als Nächstes werden nun von hier (gestern) aus die beiden Anker für die Sach- und Beziehungsebene geankert und damit die eigene Skalenbreite in beiden Richtungen festgelegt. Zunächst wird sich wieder mit Blickrichtung in die Zukunft nach links/oben bewegt, um intuitiv den Ort auf einer gedachten Skale zu bestimmen, der mit dem Höchstwert (hier eine 10) übereinstimmt. Dieser **Bodenanker für die skalierte Sachebene** wird dann abgelegt und mit der Überschrift z.B. „Sachebene“ oder einer eigenen Konkretisierung dieses Titels beschrieben, hier im Beispiel mit Zielerreichung als eigener Messgröße des eigenen Beitrags zu den Projekt(teil-)zielen im zeitlichen Projektfortschritt. Auch diese Position wird nun stehen auf dieser Karte innerlich verankert und dies mit der Reflexionsfrage *„Wie sah zu diesem Zeitpunkt mein ideale Zielvorstellung bei der optimalen Umsetzung dieses Projektes aus, was sollte alles auf der Sachebene erreicht und verändert werden?“* unterstützt.
- Anschließend wird dieser Schritt nach unten/rechts für den **Bodenanker für die skalierte Beziehungsebene** hier mit der subjektiven Messgröße der psychischen Sicherheit am intuitiv bestimmten Skalenende des höchsten Wertes abgelegt und wieder mit einem eigenen Untertitel beschrieben und dort abgelegt. Die auf der Karte stehend vorgenommene innere Verankerung dieses Ankers kann mit der Impulsfrage *„Welchen mir hier wichtigen Menschen sollte mich dieses Projekt idealerweise wirklich nahebringen, so dass ich mich in ihrer vertrauensvollen Nähe vollkommen sicher fühlen und in der Welt kreativ-kraftvoll tätig sein kann?“* gestärkt werden.
- Jetzt wird ausgehend vom Anker für den vergangenen Zeitpunkt achtsam wieder das Bild des **goldenen Lichtes aus dem Herzen** wachgerufen, das auf dem Boden in die Zukunft fließt und mir den **Weg zum gegenwärtigen Anker für „heute“** weist und dann geht der Weg los. Das Gehen entfernt sich intuitiv sogleich von der mittleren Zeitlinie und wird zu einem vortastenden Suchen nach den markanten Ereignissen, Erkenntnissen und Erfahrungen mit der jeweiligen Einschätzung des entsprechenden Skalenwertes auf den beiden Dimensionen der Sach- und Beziehungsebene. So kann zunächst die Sachebene den Auftakt bilden, um die Entwicklung zu vergegenwärtigen und die dafür hilfreichen oder erschwerenden Einflüsse zur Erreichung der jeweiligen Projektziele an einem bestimmten hierfür markanten **Ankerpunkt** in der Zeit auch mit Hilfe der eigenen Skala zu bewerten.
- Unmittelbar danach erfolgt die Bewegung in demselben Zeitpunkt nach „rechts“, also zur Beziehungsebene und der entsprechenden bindungsbiografischen Arbeit. Hier wird nun geschaut, welcher Skalenwert die Qualität der Beziehungen beschreibt, die hier hilfreich oder erschwerend zu der eigenen Ausprägung der „psychischen Sicherheit“ geführt haben, wie immer dieser abstrakte Zustand in diesem „intuitiven Zeitmodell des Projektfortschritts auf der Sach- und Beziehungsebene“ auch für sich selbst lebendig konkretisiert wird. Dieser Punkt bildet den **Spiegelanker** zu dem initialen Ankerpunkt auf der jeweils anderen Dimensionsseite. So kann beim weiteren achtsamen Gehen immer wieder ein neuer Ankerpunkt auf einer Dimension, die gerade wichtiger wird, entdeckt und die entsprechende Ausprägung dies gegenüberliegenden Spiegelankers erkundet werden. Dies führt zu einer Integration beider Seiten, bis der Zeitpunkt des „heute“ erreicht ist und auch hier beide Seiten mit ihren skalierten Werten geankert werden, um sich die Ist-Situation bewusst zu machen.
- Nun geht es wieder auf die im heutigen Zeitpunkt mittlere Position des **Bodenankers für „heute“**. Von hier aus wird wiederum das **goldene Herzenslicht** auf dem Weg fließen gelassen,

der nun intuitiv auf der Zeitlinie so lange achtsam beschritten wird, bis der stimmige Ort erreicht ist, auf dem das zeitlich schon bereits fest bekannte Projektende zeitlich fixiert wird oder bei einem Projekt ohne fest bestimmten Endpunkt der Zeitpunkt bestimmt wird, an dem das Projektziel ideal umgesetzt ist. Dieser **Zukunftsanker (t=2)** wird auch auf dem Boden abgelegt und dort darauf stehend innerlich verankert. Jetzt wird die **Visionsarbeit** angeregt, indem die hier erwünschten inneren und äußeren Zustände und entsprechend skalierten Werte dieser Zukunftsanker auf beiden Dimensionen nacheinander in eigener Reihenfolge so lebendig und konkret wie möglich vorgestellt und dem Coach auch verbal in vielen Facetten beschrieben werden können.

- Nachdem die beiden Wunschanker innerlich und auch ggf. äußerlich durch beschriebene Karten gesetzt sind, geht es noch mal auf den Zukunftsanker in der Mitte auf der Zeitlinie. Hier werden beide Perspektiven achtsam integriert und diese erwünschte Zukunft eines höchst erfolgreichen Projektendes kann auch mit einem prägnanten Titel bezeichnet werden, der als spätere Erinnerungshilfe und zur Motivation auf die Karte geschrieben wird.
- Zum Ende wird sich ausgehend vom Gegenwartsanker für „heute“ auf beiden Seiten des Weges zum Zukunftsanker bewegt oder gestellt, um auf dem Weg und von dort aus jeweils die **nächsten Schritte und Maßnahmen** zu bestimmen, die auf der Sach- und Beziehungsebene anzugehen sind, um die erwünschte Vision der Zukunft beim Erreichen des Projektziels Wirklichkeit werden zu lassen. Abschließend wird die gesamte Übung (ggf. mit dem Coach) reflektiert und es können noch Notizen und ein Foto des Gesamtbodenbildes gemacht werden.

Die beschriebenen Anker können zu späteren Auswertungszwecken auch mitgenommen oder zu Gunsten der möglichst jetzt bzw. kurz danach erstellten Dokumentation vernachlässigt werden. In jedem Fall sollte ein nächster konkreter Schritt für die unmittelbare Zukunft bereits artikuliert werden, um sich an die Umsetzung der ganz eigenen „Projektvision“ zu machen. Mitunter werden die ernüchternden heutigen IST-Werte stärker von den hohen erwünschten Visionswerten der Zukunft auf beiden Skalen abweichen. Dies könnte ein Indiz dafür sein, dass der tiefere Sinn des ganzen Projektes persönlich nicht genau bestimmt werden kann und genau hier Veränderungen anstehen, die auch die eigene Identitätsentwicklung berühren. Vielleicht bin ich heute auch schon auf einem guten Weg und freue mich darauf, den identitätsstiftenden Sinn dieses Projektes in einen größeren visionären Kontext in der Zukunft zu stellen und mein sinnvolles Handeln zu einem erfüllenden Beitrag für eine bessere Welt zu machen. In jedem Fall wird die zukunftsbezogene Arbeit zwischen „heute“ und „morgen“ auch zur intensiven Arbeit an der Frage, wie ich einen tieferen Sinn in dem Projekt entdecken kann, um die für mich relevanten Schritte mit Blick auf die daraus abgeleiteten sinnstiftenden Teilschritte und Ziele kraftvoll gehen zu können.

## 8.2 Verbundenheit in agilen Veränderungsprozessen – Format „Sinnkreis“

Die folgende Übung geht nach der (Wieder-)Herstellung eines angemessenen Niveaus psychischer Sicherheit daher auf die Frage der tieferen Bedeutsamkeit durch den Sinn ein, der in der aktuellen Situation neu bestimmt werden muss, um sich verbunden und kraftvoll dieser dadurch bestimmten neuen Richtung im eigenen Leben widmen zu können. Die Sinnfragen können in den agilen Arbeitsumgebungen und den temporären Projektzugehörigkeiten durch die entsprechend „brüchige Berufsbio-graphie“ immer wieder auftreten. Auch wenn neue Projekte nicht mit einem Wechsel der Arbeitsstelle verbunden sind und auch das agile Entwicklungsteam weitgehend stabil bleibt, können neue Stake-

holder auftreten, so dass etwa ein neuer Product Owner ganz neue Anforderungen in das Team hineinbringt, die gemeinsam oder individuell die Sinnfrage stellen lassen. Hier geht es nicht um ein Teamcoaching, sondern zunächst um die individuelle Erarbeitung einer sinnstiftenden Positionierung im Projektteam im Fluss der Veränderungen. Sinnfragen können nicht nur bei grundsätzlichen Zweifeln der von mir in dieser spezifischen Ausprägung nicht mehr akzeptierten agilen Transformationen von innen her wirksam werden, sondern werden auch oft von außen zwangsweise an mich herangetragen. Wenn zum Beispiel das früh gescheiterte Projekt vorzeitig endet und sich die Teamkonstellation danach zu meinen Ungunsten ändert, nach dem Ende kein Anschlussprojekt beim bisherigen Arbeitgeber in Aussicht ist, ich für eine neue Stelle umziehen und dies mit meiner Familie klären muss, dann in einem neuen Lebens- und Projektumfeld ein neues Beziehungsnetz aufbauen muss oder etwa für mich erst einmal eine Orientierungsphase und Arbeitslosigkeit ansteht bzw. meine Frau mehr arbeitet und ich meinen langgehegten Plan einer Teil-/Selbstständigkeit angehe, auch um flexibler für die Familie da sein zu können, führt die noch unbeantwortete Sinnfrage zur Identitätsarbeit. Um herauszufinden, in welche Richtung ich mich bei solchen biografischen Umbrüchen weiterentwickeln und wer ich dann in meinem veränderten Leben sein will, ist es wichtig, der Agilität meines Herzens Raum zu geben, um in diesem Raum reflexiv neue Erkenntnisse über die neue Balance der inneren mit den äußeren Realitäten gewinnen zu können.

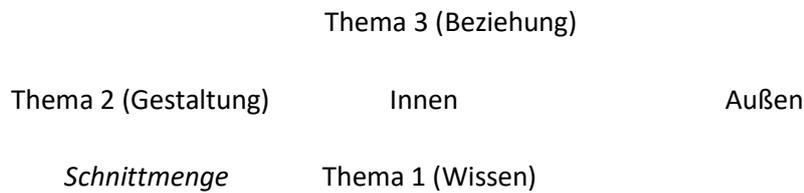
## **Coachingübung 2: „Sinnkreis ausweiten“ - Sinn finden in der brüchigen Berufsbiografie**

Das hier vorgestellte Format läuft dafür in drei übergeordneten Schritten mit den aufgeführten Teilprozessen ab. Es kann ergänzend im Zusammenhang mit der vorangegangenen Übung oder auch für sich selbst genutzt und im Anschluss mit weiteren eigenen Übungen und Methoden kombiniert werden. Der verbundenen Kreativität von Kopf und Herz sind auch hier keine Grenzen gesetzt. Die Übung kann auch nach der Ableitung der nun anzupackenden Entwicklungsziele und Maßnahmen in kurzer, die Handlungen agil ausrichtenden Frist in einen lebendigen (begleiteten) „**Selbst-/Coaching-sprint**“ überführt werden. Falls die dafür erarbeiteten Impulse dann noch nicht immer hinreichend konkret, lassen sie sich in einer anschließenden Sitzung noch zu guten eigenen Stories der geplanten Veränderungen in einem ganz subjektiv gestalteten „**Veränderungs-Backlog**“ ggf. mit Unterstützung eines Coaches oder engen Vertrauten freudig in eine solche operative Form bringen. Hier wird der generelle Ablauf des Formates ohne diese spezifischen Erweiterungsmöglichkeiten vorgestellt.

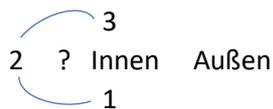
### **1. Sinn finden im Innern**

- Suche in dem gewählten Raum intuitiv das Zentrum in der Mitte. Lege dort einen Anker ab, der nicht beschriftet werden braucht.
- Atem eine Weile achtsam ein und aus und strecke dann beide Arme mit den Händen als Schalen auf Herzenshöhe zur Seite.
- Atme in Dein Herz hinein und wähle dann eine Hand (meist links) für das Innen und die andere Hand (meist rechts) für das Außen. Wähle dann jeweils die entsprechenden Stellen links und rechts von Dir und lege dort die beiden beschrifteten Anker ab.
- Verschiebe jetzt den Innenanker ins Zentrum, dessen Anker nun wegfällt.
- Stelle Dich auf den Innenanker im Zentrum und finde für die verbleibenden 3 Himmelsrichtungen drei Oberthemen oder zentrale Aspekte, die Dich im Innen mit tiefem Sinn erfüllen. Beschrifte diese drei Anker mit einem Schlagwort und ggf. weiteren Erläuterungen und

lege Sie symmetrisch zu den anderen Karten auf den Boden. Du erhältst ein solches Grundbild mit den eingeklammerten Beispielthemen zur Veranschaulichung.



- Gehe nun in den Zwischenräumen bzw. den zwei Quadranten zwischen Thema 1 und 2 sowie Thema 2 und 3 achtsam ab und achte auf neue Aspekte und Themen, die hier im Raum dieser „Schnittmenge“ jeweils noch wichtig sind, um Deine ganz eigene Sinnfindung wirksam aus jeweils beiden Welten zu unterstützen. Du kannst dafür auch Anker mit Erläuterungen in dieses Schnittmengenfeld ablegen.
- Ziehe nun in Gedanken einen verbindenden Halbkreis um die Innere Hälfte Deines Lebens mit den drei Themenankern, wie in der diesen Schritt visualisierenden Skizze.



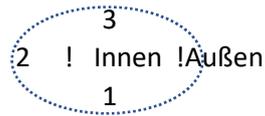
- Welchen prägnanten Titel gibt Du diesem inneren Feld, das die drei Säulen Deiner auf Deine innere Realität bezogene Sinnstiftung verbindet?
- Lege das Wort, den Satz etc. auch als Anker ab, so dass die Innenhälfte nun komplett ist.

## 2. Sinn im Außen bestimmen

- Gehe nun im Bewusstsein Deines Innenhalbkreises die beiden Quadranten in der Außenhälfte als Schnittmengen mit den inneren Themen ab, integriere den mittleren inneren Anker (hier im Bsp. Thema 2) dabei und finde hier wieder neue Impulse und Erkenntnisse, die Du aufschreibst und auch auf dem Boden ablegen kannst.
- Stelle Dir nun auch hier einen zweiten Halbkreis vor, der die beiden Themenanker 1 und 3 mit dem Außenanker verbindet. Finde auch für dieses äußere sinnstiftende Feld einen prägnanten Titel. Nun ist dieser „sinnstiftende Lebenskreis“ hinreichend bestimmt.

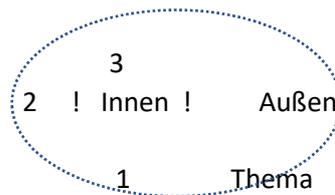
## 3. Integration und Reflexion zur Ableitung von Maßnahmen

- Gehe nun zurück auf den Innen-Anker im Zentrum und atme achtsam ein und aus, während Du beide Seiten des von Dir erarbeiteten sinnstiftenden Lebenskreises integrierst und Dein Leben mit diesen erwünschten sinnstiftenden Qualitäten und Aspekten zu einer runden Sache machst, die für Dich tiefen Sinn ergibt.



Metaposition

- Dann suche Dir intuitiv eine Metaposition außerhalb des Lebenskreises und mache Dir von dort mit Blick auf den Kreis Deine aktuelle Situation bzw. das Thema bewusst, welches Dich gerade intensiv mit Sinnfragen konfrontiert.
- Fragen Dich dann, welche Aspekte dabei den Innenkreis und welche den Außenkreis betreffen und ob gerade ein Kreis stärker betroffen ist als der andere?
- Nimm nun eine weitere Karte und schreibe dort den Titel Deines Anliegens/Themas drauf und lege diese Karte als Themenanker dann zwischen den Innen- und Außenanker ab.
- Stelle Dich auf diesen Themenanker und spüre nach, ob er hier richtig liegt. Verschiebe ihn ganz nach Deinen Gefühlen und Vorstellungen. Atme achtsam in Dein Herz, während Du seine neue noch inhaltlich ungeklärte räumliche Position außerhalb des Lebenskreises probierend herausfindest. In diesem Beispiel ist das neue „Thema“ nicht nur innerlich vor allem bei der Sinnquelle 1 wirksam, sondern berührt auch die Außenseite.



Metaposition

- Wenn Du einen für Dich stimmigen Abstand zum sinnstiftenden Lebenskreis gefunden hast, der für den derzeit noch unklaren Sinn bei diesem Thema steht, gehe zu den 1-2 Anker, die Du verschieben musst, um den noch außerhalb des Kreises befindlichen Themenanker als 5. Anker in den dadurch vergrößerten und etwas schiefen Lebenskreis zu integrieren. Sei hier sehr achtsam bei dem Verschieben und achte auf alle Wahrnehmungen, die sich dabei ergeben. Wie in dem Bild bekommt der runde Kreis nun eine eiförmige Form, da er sich zunächst nur in eine Richtung vergrößert.
- Suche Dir nun ggf. eine neue Metaposition und stelle Dir von hier aus zwei Reflexionsfragen:
  - Welche Aspekte gibt es für Dich bei den Themen der verschobenen Anker zu beachten, damit Du dieses aktuelle Hauptthema mit tieferem Sinn verbinden kannst?
  - Was sind die wichtigsten Ziele, die Du daraus ableitest und welche konkreten Maßnahmen ergreifst Du, um diese Ziele zur Integration des mit dem Anker verbundenen Themas in Deinen sinnstiftenden Lebenskreis erfolgreich in welcher Frist zu realisieren?
- Wenn Du alles Wichtige aus Deinem vergrößerten Lebenskreises erfahren und ggf. aufgeschrieben hast, spüre nach, ob Du auch die bislang nicht bewegten Anker des Sinnkreises auch nach außen verschieben willst, um wieder einen ganz stimmigen runden Kreis für Dich zu bekommen oder ob dieser „schiefe“ Kreis gerade sehr gut zu Deinem Leben passt, dass sich

erst einmal wieder neu ordnen muss, um den heute gefundenen Sinn integrieren zu können. Falls Du weitere Anker verschiebst, wiederhole auch hier den Reflexionsprozess mit den beiden Fragen, so dass Du alle neuen Impulse wahrnehmen kannst.

- Gehe zum Abschluss auf den Innenanker im Zentrum und blicke auf Deinen neuen sinnstiftenden Lebenskreis mit Deinem neuen „Sinnstifter“ in Form des integrierten Themenankers, atme achtsam in Dein Herz und integriere alle Erkenntnisse aus diesem Format. Zum Schluss schließe die Augen und atme achtsam in der Stille solange Du magst.

Das Format verbindet eine Aufstellungsarbeit über die Bodenanker mit einer achtsamen Vorgehensweise und dem Fokus auf das zumeist zu Gunsten des Kopfes wenig beachtete Herz, um Gefühl und Verstand ganzheitlich zu integrieren. Durch die Bildung von einem inneren und äußeren Sinnkreis im Leben, der dann in der eigenen Vorstellung oder ggf. auch mit visuellen Hilfsmittel wie Bändern zu einem integrierten Lebenskreis der inneren und äußeren Sinnressourcen gebildet wird, ist die eigene Identität als Mittler zwischen innerer und äußerer Realität ganzheitlich angesprochen.

Die Verschiebung und Ausweitung des Kreises, um das Thema in diese ganzheitliche Sinnsphäre zu integrieren, steht symbolisch für die derzeit zumindest nicht ganz ausgeglichene Identität, da der Sinn hier zwar schon einmal reflektiert bestimmt wurde, doch die Umsetzung der Ziele und Maßnahmen zur Realisierung dieses neuen Sinnpotenzials eben noch aussteht. Diese Aktivierung des Sinnpotenzials kann sich auf das geänderte Verhalten oder vielleicht sogar auch deeskalierenden Gesprächen im Projektteam beziehen, neue Suchstrategien für künftige, besser zu mir passende Projektumfelder bzw. Arbeitgeber umfassen sowie meine neue Rolle in einen anderen Projektteam definieren helfen. Fallen die Antworten auf die beiden Reflexionsfragen auf der Metaposition noch etwas spärlich aus, kann auch zwischen ihr und dem Zentrumsanker und zudem allen anderen Anker gewechselt werden, um daraus neue Impulse zu erfahren, die dann auf der reflexiven Metaposition ausgesprochen und in ihrer Bedeutung und Tragweite analysiert werden.

Auch diese sich daraus ergebenden Schritte und Maßnahmen können später durch weitere (eigene) Übungen begleitet und unterstützt werden, wenn sich hier umfangreichere Prozesse und Themen offenbaren, die in der nächsten Zeit angegangen werden sollen. Vielleicht reicht es auch schon, die Maßnahmen zu Priorisieren und in eine zeitliche Reihenfolge zu bringen und mit dieser Liste als ganz persönlichen „Veränderungs-Backlog“ mein Leben wieder auf sinnvolle Bahnen auszurichten, die mich verbunden und sicher fühlen lassen. Die Übung kann auch nach einiger Zeit erneut durchgeführt werden, um die erwünschte stimmigere Form des Lebenskreises mit dem bekannten Thema zu überprüfen oder auch gleich ein weiteres mit dem aktuellen Projekt verbundenen Themas zu integrieren. Diese neue Frage an mich kann mir wiederum eine kreative Antwort entlocken, die mir neue sinnstiftende Perspektiven eröffnet, welche meine Identität an eine neue Lebenssituation in dem Maße anpassen helfen können, dass dabei meine inneren Werte und Bedürfnisse nicht zu kurz kommen.

Für das eigene sinn- und identitätsstiftende Arbeiten in agilen beruflichen Kontexten ist ein solches Vorgehen mit ganz neuen Erfahrungen verbunden, die auch den klar definierten beruflichen Rollen neues Leben einhauchen können, wenn das agile Mindset mit dem „**agilen Heartset**“ zusammenarbeitet. Die damit geistig adressierte Agilität des Herzens steht für die Weisheit des Herzens, die inneres Wachstum eröffnet, indem ich lerne, auf das dem Bewusstsein oft nicht zugängliche Wissen der Intuition zu vertrauen. Dieses intuitive und emotional gespeiste Vertrauen stärkt den verbundenen Menschen in seiner kreativen Evolution des Bewusstseins und lässt den agilen Transformationsprozess zu einer lebendigen Form des Lebens werden, welche der KI die Richtung weist, wie sie der Menschheit am besten dienen kann. Hierzu wird im Folgenden noch eine dritte integrierende Übung vorgestellt.

## 9. Growth Mindset und Growth Heartset verbinden

In der Evolution des irdischen Lebens hat sich den Erkenntnissen der Wissenschaft zu Folge alles Leben vor etwa 4 bis 3,8 Milliarden Jahren aus einer Urzelle als allerersten Lebensform (LUCA) entwickelt. Im weiteren Verlauf aus dieser gemeinsamen genetischen Abstammung haben sich Pflanzen und Tiere herausgebildet und der Mensch trat schließlich auf die Bühne des Lebens, dessen Bewusstsein das aller anderen Lebewesen durch selbstreflexive Möglichkeiten der „Zeitreise“ übertrifft. Wir können uns nicht nur auf die Gegenwart konzentrieren, sondern uns auch an etwas Vergangenes erinnern oder uns die mögliche Zukunft vorstellen. Sich selbst dabei als Akteur solcher zukunftsbezogenen Voraussagen bewusst zu sein, ist wahrscheinlich eine mentale Besonderheit des Menschen auf Basis seines bewusst zugänglichen expliziten (deklarativen) Gedächtnisses. Während semantische Gedächtnisinhalte Fakten als gelernte Repräsentationen von Objekten wie einem „roten Apfel“ umfassen und auf dem Bewusstsein von Fakten (Noesis) beruhen, sind episodische Erinnerungen mit bestimmten autobiografischen Episoden verknüpft, die mit subjektiven Erfahrungen verbunden werden, was „ich“ wann und wo erlebt habe. Das Gefühl der Urheberschaft einer Erfahrung macht das Bewusstsein eines erlebenden Selbst (Autonoesis) für eine mentale Zeitreise in unserem Leben verantwortlich. Die im Gegensatz zur biologischen Evolution weitaus schnellere kognitive und kulturelle Evolution, die auf dem auto-noetischen Gehirnen beruht, beinhaltet unser Potenzial, mit dem wir bedeutsame Zusammenhänge unseres Lebens erkennen und über unsere kurzfristigen Bedürfnisse hinauswachsen können, um in einem achtsamen Umgang mit uns selbst und allen anderen Lebensformen die Welt auch für zukünftige Generationen zu erhalten.<sup>49</sup>

Das bereits aus der Antike stammende Konzept der „noemata“ galt der begrifflichen Erfassung unseres ganzheitlichen Denkens, so dass die darauf aufbauende Neurowissenschaften und Gedächtnisforschung mit einem auto-noetischen Bewusstsein die menschliche Persönlichkeit und ihr Gedächtnis beschreibt. Dieses Bewusstsein erfasst gestalterisch den Sinngehalt eines wahrgenommenen Phänomens in einer intuitiv einsichtigen oder ganzheitlichen Betrachtungsweise des menschlichen Geistes. Im Gegensatz zu einem technischen KI-System werden diese Phänomene nicht über viele einzeln erfasste Datenpunkte rechnerisch gewichtet, um daraus bestimmte bereits erlernte und damit bekannte Handlungsfolgen in einem sehr spezifischen Kontext zu bewerten. Die ganzheitlich denkenden und auch mit dem ganzen Körper fühlenden empathischen Menschen haben vielmehr eine intuitive Idee davon, was gutes Handeln ist und können diese Idee sehr schnell in unterschiedlichen unstrukturierten Situationen konkretisieren und im Gegensatz zur KI auf andere Kontexte übertragen, in denen sie ein genuin menschliches „schlechtes Bauchgefühl“ hinsichtlich des unmittelbar erfassten Unrechtes haben. In geschlossenen und sich stets wiederholenden Kontexten arbeitet die damit trainierte KI präziser und in kleinsten Details möglicher Ergebnisse viel vorausschauender als der Mensch. Dagegen kann die KI in den offenen, komplexen Lebenssituationen eines Menschen, die sich situativ einmalig ergeben und eben in dieser Form nicht wiederholen, wie der Frage, ob ein Mensch auch in der Zukunft Straftaten begehen oder nach der Universität gute Arbeitsleistungen erbringen wird, keine eindeutigen Voraussagen aus den Datenmustern treffen. Der Einsatz von KI ist hier mit großen ethischen Problemen befrachtet, da die sie mit kontextübergreifenden subjektiven menschlichen Motiven und Emotionen nichts anfangen kann. Diese streben nach keiner extrinsischen Belohnung, welche dann z.B. in einer monetären Zielfunktion über Erwartungswerte ausgedrückt wird, sondern werden intrinsisch etwa durch die tiefe Freude einer vertrauten Begegnung, der befriedigten Neugierde, dem Wunsch nach Ordnung und idealistischen Motiven erfüllt.<sup>50</sup>

Diese grundlegenden Probleme sind nicht nur ethischer, sondern auch technischer Natur, da die KI die derzeit fehlenden Fähigkeiten für eine zumindest wesentlich besser ethisch fundierte angemessene

Entscheidung zukünftig erlernen könnte. Solange es in der KI-Forschung allerdings keine weiteren Durchbrüche wie der bislang einzig wirklich bahnbrechenden Erfindung des Deep Learning gibt, ist es unwahrscheinlich, dass die utopische Vision der „Singularität“ in Form einer **künstliche Superintelligenz** eintreten wird, welche eines Tages die menschliche Intelligenz übertrifft und fortan die beschleunigte technische Evolution der Welt zu Lasten der abgehängten Menschen an sich ziehen könnte. Dazu müsste zunächst einmal eine sachgerechte Modellierung von Kreativität in Kunst und Wissenschaft erfolgen und die Fähigkeiten beim strategischen, logischen und kontrafaktischen Denken, beim Mitgefühl, der Empathie und dem zwischenmenschlichen Vertrauen vollständig nachgebildet werden können. Da die Forschung derzeit auch das menschliche Bewusstsein mit seinen physiologischen Mechanismen nicht versteht, braucht es insgesamt noch zahlreiche bislang nicht in Sichtweite liegende Sprunginnovationen, um überhaupt an eine (superintelligente) KI mit künstlichem Bewusstsein zu denken. Die KI wird in der Zukunft dagegen viele oder gar alle der heutigen Routineaufgaben übernehmen, so dass wir in dieser neuen Welt erkunden können, was uns zum Menschen macht, um daraus ein angemessenes Gleichgewicht in der Beziehung zwischen Künstlicher Intelligenz und menschlicher Gesellschaft zu schaffen. Dieser Entwicklungssprung dürfte bereits aus heutiger Sicht als eine der bedeutendsten Leistungen in der Menschheitsgeschichte betrachtet werden.<sup>51</sup>

Die Bindungsbiografische Reflexionsarbeit -kurz die Biflexion- und Formate wie die Sinnkreise stellen erste Anwendungen im Coachingkontext dar, wie eine Identitätsarbeit auf Basis des autonoetischen Bewusstseins die Herz- und Verstandesebene über projektbezogene Zeitreisen auf der Zeitlinie und dem Erkennen sinnstiftender bedeutsamer biografischer Zusammenhänge integrieren kann. Herz und Geist zu vereinen eröffnet den Zugriff auf eine genuin menschliche Kraft- und Erkenntnisquelle des Seins, die sich aus der komplexen Wechselwirkung zwischen beiden Organen ergibt, die erst seit Kurzem von der Wissenschaft entdeckt wurden und daher von ihr erst anfänglich verstanden werden.

Nach aktuellen Erkenntnissen der Neurowissenschaft steht das menschliche Gehirn in enger Wechselwirkung mit dem Herzen und erhält von ihm mit 80 % die große Mehrheit aller empfangenen Nervensignale, die es in Sinneswahrnehmungen umsetzt, wodurch insbesondere die Sehschärfe auch aus einem gesunden oder kranken Herzen resultiert. Herz und Hirn generieren elektromagnetische Felder, die sich beeinflussen und zum harmonischen gesunden Gleichklang beider pulsierender Organe führen können. Die beiden intensiv miteinander kommunizierenden Organe produzieren auch das Bindungshormon Oxytocin, was zeigt, dass Herzerkrankungen zu vielfältigen Störungen des Gehirns und der Psyche bis hin zu Schlaganfällen, Depressionen und Demenz führen können. Umgekehrt sind emotionale Katastrophen wie aufwühlende Trennungen oder Todesfälle, Stress und Schlaflosigkeit als Gift für das Herz (kardiotoxisch) bekannt und führen zu einem belastenden Zusammenspiel von Herz, Nervensystem und Atmung. Die aktuelle Forschung zeigt weiter, dass ein flexibles elastisches Herz mit einer größeren Schwingung zu einer erhöhten kognitiven Leistungsfähigkeit des Gedächtnisses, einem größeren Wohlbefinden und verbesserten Sozialverhalten beiträgt. Dies äußert sich auch in einem stärkeren Empfinden von Mitgefühl und Kohärenz zwischen den Menschen bei einer gemeinschaftlichen emotional verbindenden Tätigkeit wie Yoga-Atmung, Singen, rituellem Feuerlaufen bis hin zum Verliebt sein. Derzeit sind die erst ansatzweise erforschten hoch komplexen Botschaften zwischen Herz und Gehirn aus medizinischer Sicht in ihren empirisch nachweisbaren Wechselwirkungen auf die intra- und interpersonelle Herzfrequenzvariabilität allerdings noch vielfach unbekannt.<sup>52</sup>

Werden die derzeitigen wissenschaftlichen Erkenntnisse des Zusammenspiels aus körperlichen und emotionalen-mystischen Herzen integrativ berücksichtigt, kann einer psychosomatischen (Herz-)Medizin zum heilsamen Durchbruch verholfen werden. Am kalifornischen Institute of HeartMath werden seit 1991 in einem transdisziplinären Ansatz die Neurowissenschaften, Kardiologie, Psychologie, Physiologie, Biochemie, Physik und Bioelektrizität kombiniert, um Individuen und Organisationen weltweit möglichst einfache wie effektive Übungen zur intuitiven Aktivierung der Herzensintelligenz

anzubieten, die Herz und Gehirn gerade in stressigen bis chaotischen Momenten unseres Lebens wieder in eine gesundheitsförderliche Harmonie bringen und damit Gefühl und Verstand zu einem kohärenten Bewusstseinszustand ausbalancieren. Als **Herzintelligenz** wird die dem Herz inwohnende äußerst schnelle und intuitive Quelle der bewussten Weisheit und Wahrnehmung bezeichnet, die einerseits die mentale und emotionale Intelligenz umfasst und sie als organisierende zentrale Intelligenz auch andererseits durch ihre methodische Nutzung gezielt erhöht. Diese Herzintelligenz kann Informationen im Gegensatz zum linear denkenden Verstand offener und komplexer verarbeiten, so dass neue Möglichkeiten intuitiv schnell erfasst werden. Sie bringt uns mit Gefühlen von Liebe, Mitgefühl, Toleranz, Geduld und Vergebung in Kontakt, so dass wir in einem friedlichen klaren Bewusstsein ruhen, das uns mit dem Gefühl wirklicher Sicherheit und Verbundenheit in Kontakt bringt. Dadurch sind wir in der Lage, furchtlose Entscheidungen in unsicheren Situationen zu treffen, da wir darauf vertrauen, selbst die Kontrolle über unser Schicksal im Fluss des Lebens zu haben. Das derzeitige krisengeplagte inkohärente kollektive Bewusstsein der Menschheit kann durch eine solche flächendeckende individuelle Gefühlsarbeit in einen kohärenten Gesamtzustand kommen. Die Besinnung auf die Herzintelligenz stellt damit einen der wichtigsten nächsten Schritte in der Evolution des Bewusstseins der Menschheit dar, um die rasanten äußeren Fortschritte der modernen Technologien in Einklang mit unseren inneren Fortschritten bringen zu können. Dieser Balance nähern sich erste physikalische Modelle, welche die derzeit bis zu der Meter vom Körper entfernt messbare Ausdehnung des elektromagnetischen Feldes des Herzens mit nicht-lokalen Feldern verbinden, die aus einer holographischen Sicht Raum und Zeit überschreiten und es theoretisch denkbar scheinen lassen, das sich das Feld des Herzens kilometerweit oder sogar um die ganze Welt erstrecken kann.<sup>53</sup>

Für den Dalai Lama eröffnet sich hier eine bedeutsame spirituelle Schnittstelle der „**Herzensbildung**“, mit der wir Kontakt mit dem kollektiven Bewusstsein der Menschheit aufnehmen können. Das kollektive Bewusstsein der Menschheit ist ein untrennbar verbundener Teil eines viel größeren Ganzen, dem sich die Menschen bereits in jungen Jahren in einem zukünftigen, radikal umgebauten Bildungssystem auf liebevolle Art nähern könnten, wenn dort ein für den Dalai Lama zentraler Fokus auf die bewusste „Herzensbildung“ gelegt wird. Indem bereits in der Schule neben der Wissensvermittlung erkannt wird, dass die Menschheit eine große Familie ist und das Mitgefühl auf Basis des Verstehens der Arbeitsweise unseres Geistes sowie der Dynamik unserer Emotionen nähren, könnten unsere Kinder durch die Schulung der Aufmerksamkeit ihre emotionalen Impulse in gesunde Bahnen lenken. Dieses tiefe Verstehen und die liebevolle Zuwendung würde systematisch ein mitfühlendes und gewaltfreies Konfliktverhalten entstehen lassen, das zu einer ganz anderen Art des wirtschaftlichen Verhaltens führt, welches die großen Umwelt- und Wirtschaftskrisen durch neue Lösungen dauerhaft und substantiell überwinden hilft.<sup>54</sup>

Die **Agilität des Herzens** kann solche spirituellen Prozesse der Herzensbildung auf Basis der systematischen Entwicklung von Herzintelligenz in innovative Projekte einfließen lassen, die sich die emotionale Verbundenheit lokaler Gemeinschaften bis hin zur gesamten Menschheit nutzbar machen können, um auch intuitiv neue Lösungen zu finden. Diese verbundene Agilität fußt auf der Weisheit des Herzens, die in allen spirituellen Traditionen seit vielen Jahrhunderten betont wird und welche die neurowissenschaftliche Perspektive auf die Herz-Hirn-Interaktionen gerade erst zu verstehen beginnt. Die Mystik weist sie als eine weitaus höheren Intelligenz und Quelle von Liebe aus, der wir uns mit Hilfe der hier beschriebenen Coachingformate nicht nur in kontemplativer Verzückung nähern können, sondern deren Lebendigkeit und Fülle ganz konkret in die lebendigen Gestaltungen unserer agilen Projekte einfließen lassen.

Das Fühlen über die zerstörerischen ökologischen Konsequenzen unseres Handelns schärft unsere Wahrnehmung und unsere Empathie, wo der egozentrierte rationale Verstand unverbunden weiter auf technische Lösungen setzt. Sie berauben uns solcher wichtiger künstlerisch-spirituellen Impulse,

für die das intuitive Herz in seiner Weisheit auch gerade im Maschinenzeitalter steht. Seit Urzeiten halten viele menschlichen Kulturen die Natur für einen belebten und beseelten Raum, in dem weit subtilere Übergängen zwischen Menschen, Tieren und Pflanzen auf der einen sowie Leben und Tod auf der anderen Seite stattfinden, als uns die derzeitigen westlichen Wissenschaften zugestehen. Das vereinte Mysterium der Schönheit der Natur zu erfahren, ist dem Herzen möglich, das sich alter mystischer Pfade öffnet und der Heiligkeit des Lebens gewahr wird, die wir bewusst in tiefer Verbundenheit erfahren können. Transpersonale Erfahrungen können hierbei eine Brücke bilden zwischen einem alten indigenen und schamanischen europäischen Wissen sowie einer modernen Spiritualität. Sie bleibt in einen Dialog mit der Wissenschaft eingebunden, um sich dem Geheimnis des Herzens aus unterschiedlichen Perspektiven des Bewusstseins einer „spirituellen Ökologie“ zu nähern.<sup>55</sup>

Das allmähliche bewusste Durchdringen dieses Geheimnis bringt unseren geschäftigen Geist zur Ruhe und lässt uns in achtsamer Kontemplation eine Stille gewahr werden, in der wir den Ruf der Schönheit dieser Welt in seiner ganzen Kraft im Hier und Jetzt hören können. Aus der Tiefe des Herzens erfahren wir eine stille Wahrheit, die uns mit allem Leben auf der Welt in Verbindung bringt. Diesen Weg der Stille achtsam zu üben und in förderlichen Gemeinschaften zu praktizieren, ist ebenfalls ein wichtiger Aspekt zur Nutzung der Agilität des Herzens, die uns körperlich, geistig und seelisch frei werden lässt. In dieser Freiheit können wir mit dem vietnamesischen Zenmeister Thich Nhat Hanh fragen, was unser tiefstes Anliegen ist, was wir mit unserem Leben anfangen wollen und warum wir hier sind. Indem wir uns achtsam selbst entdecken, kehren wir zu uns selbst zurück und lassen den Lärm der Welt für eine Weile hinter uns. Nur wenn wir uns ganz und gar im innen verankern, können wir auch im Außen wirklich präsent sein und uns ganz verbunden fühlen. Die Stille ist der Weg des Experimentes, gemeinsam auch auf der Arbeit Freiräume im Innen zu kultivieren, die unseren Geist im (agilen) Außen glücklicher werden lässt.<sup>56</sup>

Diese Stille ist unser natürliches Erbe aus der Evolution des menschlichen Bewusstseins und sie steht einer maschinellen Lautlosigkeit gegenüber, mit der die KI ihre nächsten Schritte kalt berechnet. Wir entscheiden darüber, ob diese Schritte unsere Welt noch laut- und lebloser machen und uns noch mehr von unseren tiefsten Bedürfnissen entfernen oder ob wir unserer eigenen Definition von Agilität folgen. Eine menschliche Agilität, die über das Herz zu ganz neuen Lösungen führt, welche uns einzigartig und unersetzbar macht für die Menschen, mit denen wir uns weltweit verbunden fühlen.

Der größte evolutionäre Vorteil des Menschen gegenüber der mit ihm in vielen beruflichen und privaten Kontexten interagierenden und derzeit oft konkurrierenden KI führt in dieser Perspektive zu vier „**Handlungsstrategien**“. Sie berücksichtigen auf individueller und kollektiver Ebene die Agilität des Herzens bei der Gestaltung der künftigen Mensch-Maschine-Interaktionen, regen eine verbundene Transformation des Bewusstseins an und erlauben dadurch agile Projekte völlig anderer zivilisatorischer Dimension und globaler Reichweite als wir sie heute kennen.

- Die immer bessere Nutzung unseres autoethischen Bewusstseins, um den **Sinn** nichtidentischer Handlungen und Situationen intuitiv und ganzheitlich kontextübergreifend zu erfassen, **biografisch** zu verarbeiten und diese Erkenntnisse konkret zu nutzen.
- Mit den mir emotional verbundenen Menschen, bei denen ich mich wirklich **sicher** fühle, in vertrauensvollen und produktiven **Beziehungen** neue agile Lösungen entwickeln, welche insbesondere unsere intrinsischen Motivationen berühren und zu einer achtsamen Haltung des Tiefenlernens im Bewusstsein beitragen.
- In Zusammenarbeit mit der immer leistungsfähigeren KI zukünftig eine neue „**hybride Mensch-Maschine-Superintelligenz**“ entstehen lassen, die den herzgebildeten Menschen an

die Spitze einer intuitiven Informationsverarbeitung stellt, in der die verbundenen Menschen in ihrem Streben nach Weisheit, Wissen und neuen Lösungen von der KI hoch effektiv und ganz im Sinne ihrer Herz und Verstand integrierenden Entwicklungsziele unterstützt werden.

- Die Entwicklung einer auf der hybriden Superintelligenz beruhenden nachhaltigen, gerechten, sozialökologisch begründeten und demokratischen Gesellschaftsform, die eine verbundene Lebensführung in einer **postkapitalistischen Wirtschaftsordnung** ermöglicht. Mit Hilfe einer kollektiv verbundenen Agilität des Herzens können dafür derzeit noch weitgehend unbekannt globale Governancestrukturen entwickelt werden, die in globalen Lernprozessen iterativ in eine friedliche Zukunft führen.

Diese vier Punkte ermöglichen eine erste globale Orientierung über die Richtungen, in die ich mich projektübergreifend in meinem Handeln bewegen kann, um meiner Agilität des Herzens Raum zu geben und strategisch im Sinne der jeweils damit verbundenen Ziele in das jeweilige Projekt einfließen zu lassen. In welche Richtung ich mich in diesem Projekt konkret entwickeln bzw. wohin ich wachsen will ist Gegenstand weitergehender Reflexion, welche die aktuelle Situation in ihren relevanten Aspekten individuell einer integrierten lösungsorientierten Perspektive von Kopf und Herz eröffnet. Die relevanten fachlichen Fragen können dazu etwa im Format der „Biflexion“ auf der Sachebene näher thematisiert und in einer weiterführenden Übung mit den generellen Leitideen der vier Handlungsstrategie integriert werden. Ohne dabei die relevante individuelle Perspektive zu verlassen, die als Ausgangspunkt für die eigene Entwicklung benötigt wird, kann in agilen Projekten das Growth Mindset dadurch bewusst durch das herztintelligente „Growth Heartset“ komplementär verbunden werden.

## **Integration von Growth Mindset und Growth Heartset zum inneren Wachsen in agilen Umwelten**

Das Format baut auf die bisherigen Überlegungen auf und arbeitet mit der Metapher des Lebensbaumes, der für unsere Bewusstsein steht, dass sich evolutionär weiterentwickelt und uns auf Basis dieser Möglichkeiten innerhalb unseres jetzigen Lebens die Potenziale inneren Wachstum eröffnet, denen wir uns bewusst widmen können. Während das Growth Mindset für die reflexive Schlüsselkompetenz im agilen Transformationsprozess steht (vgl. Kapitel 6), bildet das „**Growth Heartset**“ die Herztelligenz als intuitive Weisheit des Herzens in unserem Bewusstsein ab. Indem wir uns diese Quelle von Weisheit und tiefen Wissens unseres Bewusstseins auch mit spirituellen Methoden ganz bewusst machen, können wir unser in den subtilen Energiezentren der Chakren gebündeltes inneres Licht dazu nutzen, systematisch intuitive Erkenntnisse zu gewinnen. Dadurch können wir die Arbeit des mentalen Growth Mindset weise unterstützen und ihr einen Rahmen geben, indem das vom Herzen intuitiv geführte Mental in die richtige Richtung arbeitet. Dadurch werden unsere tieferen Bedürfnisse in den dafür bestmöglichen Entscheidungen in einer bestimmten Situation integrativ berücksichtigt. Anschließend werden auf dieser intuitiven Basis die Erkenntnisse der Bindungsforschung, wonach erst eine angemessene psychische Sicherheit, also symbolisch gesprochen ein „sicheres Herz“ für angemessene Mentalisierungsfähigkeiten sorgt, in den Ablauf integriert und mit der Sinnfrage auch einer bewussten Analyse unterzogen. Zum Ende wird so die Frage reflexiv beantwortet, in welche Richtung ich wachsen will, in welche berufliche Richtung mich also mein Growth Mindset in diesem Projekt bewegt und dadurch mein gesamtes Leben bereichert.

Vor dem Hintergrund der zukünftig alles auf der Welt durchdringenden KI stellt dieser Lebensbaum der Menschheit die ureigensten menschlichen Qualitäten des individuellen wie des damit verbundenen kollektiven Bewusstseins dar. Die Menschen können sich auf diese geführte achtsame Art tief auf ihr geistiges Erbe besinnen, um im digitalen Zeitalter Sinn, Beziehung und Sicherheit zu finden, was persönliches Wachstum und darüber kollektiven Fortschritt ermöglicht. Die kollektiv unterstützende KI umhüllt entsprechend der Vision der vier Handlungsstrategien dieses lebendige Wachsen des Individuums in dem Bild und bleibt ein eigener künstlicher Teil als ein von Menschen gemachten Bewusstseins, der sich zur Vereinfachung hier qualitativ nicht mit dem des Menschen vermischen kann. Wann eines Tages die Äste des Lebensbaums enden und die Kabel der KI beginnen und ob und wie diese miteinander nicht nur interagieren, sondern auf eine neue Art und Weise verschmelzen, ist derzeit noch weitgehend unbekannt. Der Primat des menschlichen Bewusstseins ergibt sich in dieser Betrachtung vor allem durch die tieferen geistigen Potenziale, die sich intuitiv auch mit Hilfe spiritueller Methoden erschlossen werden können, um die geistige Reflexion zu unterstützen. Diese geistige Reflexion wird zunehmend durch algorithmische Werkzeuge unterstützt werden, so dass die letztlich hinter allem verborgene Frage bleibt, was das Wesen des Menschen ausmacht.

Hier wird im Sinne des „Agilen Manifestes“ ein experimenteller Ansatz vorgeschlagen, der zu eigenen erfahrungsbasierten Lernprozessen führt, die wiederum zu Antworten eröffnen, welche agiles Projektarbeiten einerseits zum persönlichen Wachstum und andererseits zum Nutzen eines zivilisatorischen Fortschritts werden lassen. Dieser Ansatz ist als Beitrag eines innovativen Coachings mit bindungsbiographischen und spirituellen Elementen zu verstehen, der die einzelnen Klienten\*innen durch die praxisorientierte Verbindung von Wissenschaft und Spiritualität in der eigenen Erfahrung aus der Sackgasse führen will, in der sie traditionelles, hierarchisches, egozentriertes und materielles Denken gebracht hat, das zu einseitig auf die kognitive Vernunft des vom Herzen isolierten Mentals setzt und damit wichtige Aspekte unseres verbundenen Bewusstseins vernachlässigt.

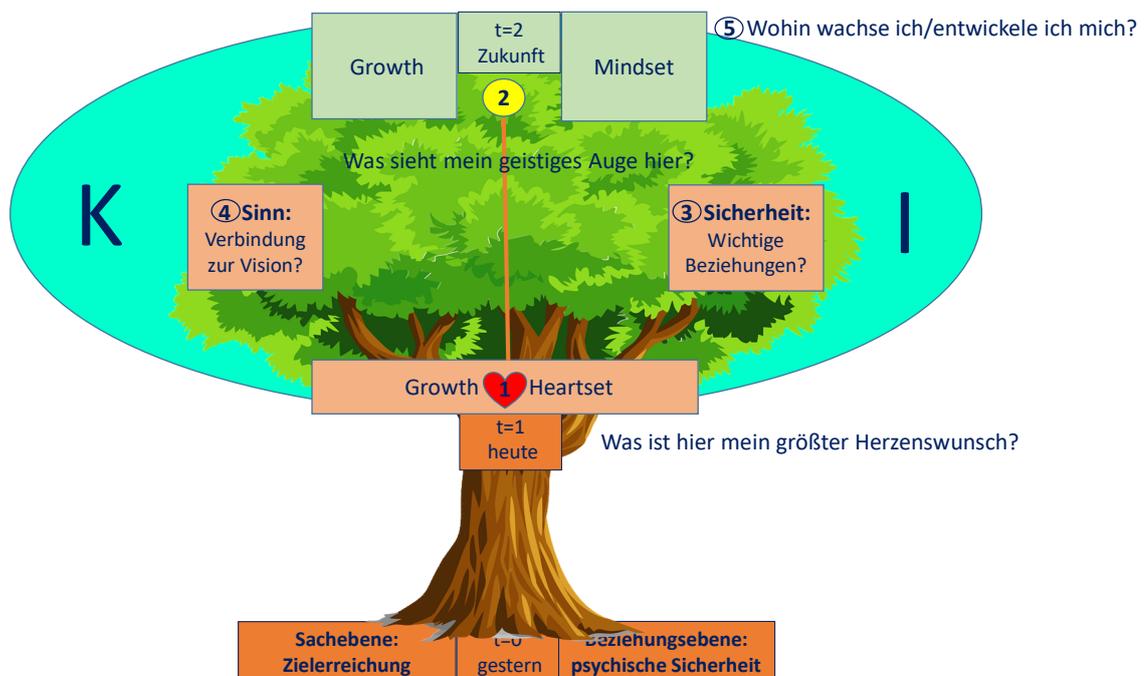


Abbildung 2: Übersicht und Ablauf der „Triflexion“

Das Format besteht aus fünf Schritten, nachdem die „Biflexion“ als methodischer Stamm des Baumes mit den bisherigen Wachstumselementen die Vergangenheit von gestern bis heute durchleuchtet hat. Durch die drei primär bearbeiteten Themen Sinn, Sicherheit und Entwicklung bzw. Wachstum auf Basis der Herzenswünsche lässt es sich auf die Biflexion aufbauend kurz als „**Triflexion**“ beschreiben. Mit Blick auf den Lebensbaum kann es auch metaphorisch als „Treeflexion“ mit dem lebendigen Bild des geerdeten Wachstums verbunden werden. Die Übung beginnt im Zeitpunkt der heutigen Gegenwart (t=1).

1. Im Hier und Jetzt wird in die Herzgegend geatmet und achtsam das Herz danach befragt, wonach es sich in diesem Projekt gerade am meisten sehnt, was also sein größter Wunsch ist.
2. Nachdem dieser Wunsch intuitiv bewusst geworden ist, wird sich in einer lichtvollen Verbindung zum Kopfchakra/inneres Auge auf dieses geistige astrale Zentrum konzentriert und danach gefragt, was von den Herzenswünschen hier offenbart und gesehen wird.
3. Nun erfolgt zu diesen intuitiven Bildern und Impulsen die reflexive Frage, welche Beziehungen mir wichtig sind und wichtig werden in diesem Projekt bzw. dieser Projektphase, damit ich mich in ihnen wirklich (psychisch) sicher fühlen kann.
4. Im Anschluss richtet die Frage nach dem Sinn das Augenmerk auf die positive Verbindung dieses Projektes zur eigenen Lebensvision, der ich mir jetzt bewusst bin und die weit über den Projekthorizont hinausweisen und auch vorab gesondert erarbeitet werden kann.
5. Nachdem das Growth Mindset bereits auf die gegenwartsbezogenen Fragen in Schritt 3 und 4 einbezogen wurde, richtet sich die abschließende integrative Reflexion nun auf die Zukunft, indem die gewünschte Entwicklungsrichtung und das Wachstumsziel dieses agilen Projektes in überfachlichen wie berufsfachlichen Aspekten thematisiert werden.

Mit dem Format ist eine auf tief verankerten Bedürfnissen und Gefühlen basierende Persönlichkeitsentwicklung skizziert, die innere Sicherheit durch Sinn und Beziehungen im Lebensverlauf stiftet. Sie kann nicht durch maschinelles Lernen ersetzt oder per automatisierten Vorhersagen künstlich prognostiziert werden, sondern beruht auf dem tieferen bewussten Schauen mit Herz und Verstand. Das Auseinandersetzen mit den unterschiedlichen kontemplativen und reflexiven Bewusstseinszuständen lässt intuitiv und kreativ Ziele und Handlungen ableiten, die mir durch die Überwindung zumeist schädlicher kurzfristiger Bedürfnisse tieferen Sinn und stetigeres Glück in verbundenen Gemeinschaften eröffnen können. Die Erforschung des menschlichen Bewusstseins ist somit der beste Weg, sich bei der immer größer werdenden Dominanz der KI bei unseren täglichen kognitiven Routinen selbst als verbundenes Wesen zu erkennen und entsprechend menschlich zu handeln. So kann der Lebensbaum auch weit über die Grenzen der KI hinaus wachsen und Blüten lebensdienlicher Kreativität treiben, die einer transhumanistischen Sichtweise vollkommen fremd sind, weil sie sich ein solches inneres geistiges Wachstum ohne jede technisch-maschinelle Hilfe nicht vorstellen kann.

Sie bleibt im Bild des Menschen als Biomachine verhaftet, dessen Bewusstsein übertragen auf das Bild der Triflexion als relativ fester und eindeutig kausal erfassbarer Stahlträger denn als vielfältige verästelte Bewusstseinsströme erzeugender Lebensbaum zu berücksichtigen wäre. Unser Bewusstsein entzieht sich in der bewussten Erfahrung der Menschheit schon immer solchen reduktionistischen Vorstellungen. Daher wird es Zeit, diesen Erfahrungen als integrierten Lernprozessen auch in der lebendigen Gestaltung von agilen Projekten mehr Raum zu geben. Dazu stellen die hier vorgestellten Methoden einen ersten Schritt und Diskussionsbeitrag dar, die in tiefer Freude der Verbundenheit mit dem Leben und meinen Lieben den eigenen Weg in einer Welt weisen soll, die sich radikal ändert.

Die uns heute noch vertraute Welt schwindet immer weiter und kann nach Zukunftsprognosen bereits im Jahr 2030 unwiederbringlich fort sein. In der westlichen Welt wird es danach im demographischen Wandel mehr Großeltern als Enkelkinder geben, das die globalen Konsumtrends bestimmende wirtschaftliche Gravitationszentrum wird in Asien liegen und der disruptive technologische Wandel führt dazu, das erstmalig in der Geschichte der Menschheit mehr Computer als menschliche Gehirne in der Produktion eingesetzt werden, die mit ihren Sensoren und Roboterarmen die Augen und Arme der Arbeiter um ein Vielfaches übersteigen. Die im „Internet der Dinge“ miteinander interagierenden Technologien umfassen den 3D-Druck für maßgeschneiderte Produktkomponenten und Einzelteile, die Automation durch z.B. autonome Fahrzeuge und Roboter in der Produktion sowie der zunehmende Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) zum Ersatz von geistigen Tätigkeiten durch maschinelles Lernen. In Verbindung mit dem Einsatz von Blockchains zur kryptografisch gesicherten und auf digitalen Registern beruhende dezentrale Weitergabe von Transaktionen in einzelnen Datenblöcken z.B. für Kryptowährungen oder selbstausführende automatisierte „Smart Contracts“ werden sich die Spielregeln des technisch gestützten sozioökonomischen Miteinanders grundlegend verändern. Das Verhältnis von Menschen und Arbeit wird neu definiert, was neben innovativen neuen Wirtschaftsbereichen auch dazu führen wird, das in vielen der derzeitigen Industrie- und Dienstleistungsbranchen immer weniger Menschen für die anfallenden Transaktionen benötigt werden. In einer solch völlig veränderten Welt können wir uns auch nur mit veränderten Denkweisen und Annahmen und letztlich einem transformierten Bewusstsein erfolgreich bewegen, das auf lateralem Denken, Vernetzung und Verbindung beruht, um den neuen beschleunigten Veränderungen und Herausforderungen mit neuen Lösungen adaptiv und kollektiv gerecht zu werden.<sup>57</sup>

Diesen neuen Umweltbedingungen mit der Agilität des Herzens zu begegnen, erfordert die Reifung der Persönlichkeit durch „emotionale Intelligenz“. Im Verlauf des Lebens werden die damit beschriebenen erlern- und trainierbaren Fähigkeiten verbessert, die eigenen Emotionen und Präferenzen klar zu erkennen (Selbstwahrnehmung), sich selbst mit Blick auf die tieferen Bedürfnisse zielorientiert zu motivieren und das Streben nach Verbesserung auch bei frustrierenden Rückschlägen nicht aufzugeben (Motivation) sowie gut mit den eigenen Emotionen und Impulsen in der Beziehung zu sich selbst (Selbstregulierung) und anderen (soziale Fähigkeiten) in kooperativen Strukturen und Teams umzugehen, indem sich in ihre Lage versetzt werden kann (Empathie). Diese aus der emotionalen Intelligenz erwachsenden „emotionalen Kompetenzen“ verbinden Verstand und Herz, Denken und Fühlen, die auch kognitive Elemente beinhalten können, jedoch klar von den rein kognitiven Kompetenzen unterschieden werden müssen, die immer leichter von Computern ersetzt werden können. Daher sind es vor allem die emotionalen Kompetenzen, die uns als Menschen im sozialen Arbeitsleben hochgradig leistungsfähig, motiviert und produktiv tätig werden lassen.<sup>58</sup>

Um die komplexen Wechselwirkungen zwischen Kognition und Emotion, bewusstem Verstand und den verborgenen Quellen der Intuition zu erhellen, wird uns das Herz als weiser Ratgeber aus den Tiefen unseres Bewusstseins helfen, zu erkennen, das wir über weit mehr Wissen und Wahrheit verfügen können, als unser Verstand ahnt. Diese Wege lassen auch spirituelle Zugänge zur Lebensgestaltung bedeutsam werden, die sich solchen Tiefen seit uralten Zeiten bewusst nähern und die eigene Erfahrung ins Zentrum des undogmatischen Lernens stellen. Hier schließt sich der Kreis zur Agilität, die in der Zukunft nicht nur wie heute Projekte unseres Geistes bereichern kann, sondern auch unseren Geist zu einem Projekt der agilen Erkundung des Bewusstseins mit Herz und Verstand macht, um unseren Platz als lebendige und bewussteinfähige Lebewesen im Zusammenspiel mit einer immer invasiveren Technik zu bewahren. Die agile Transformation mit der Transformation des Bewusstseins zu verbinden, wird damit zur primären Entwicklungsaufgabe einer produktiven und sinnstiftenden Lebensführung im 21. Jahrhundert. Jeden Tag, in der die KI im Sinne mächtiger Interessengruppen unser Leben mehr durchdringt und wir uns trotz aller technischen Mittel durch die wachsende soziale

Ungleichheit, sich verstärkenden Krisen und zunehmenden Konflikte weiter voneinander entfernen, sind wir aufgefordert, an unserer Identität als verbundene Menschheit zu arbeiten, um das natürliche Leben auf diesem Planeten friedlich zu erhalten. Entwickeln wir unsere Projekte in diesem Bewusstsein: agil und von Herzen verbunden!

## 10. Literaturverzeichnis

---

- <sup>1</sup> Vgl. Lee, Kai-Fu/Chen, Qiufan (2022): KI 2041. Frankfurt am Main: Campus, S. 383 ff.
- <sup>2</sup> Vgl. Schermuly, Carsten (2021): New Work – Gute Arbeit gestalten, 3., überarb. u. aktual. Aufl., Freiburg: Haufe, S. 29 ff.
- <sup>3</sup> Vgl. Drews, Günther et al. (2021): Praxisbuch Projektmanagement, Freiburg: Haufe, S. 21 f.
- <sup>4</sup> Vgl. Komus, Ayelt/Kuberg, Moritz (2017): Status Quo Agile, Studie der Hochschule Koblenz in Kooperation mit der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V., Koblenz: Juli 2017, [https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user\\_upload/GPM/Know-How/Studie\\_Status\\_Quo\\_Agile\\_2017.pdf](https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/GPM/Know-How/Studie_Status_Quo_Agile_2017.pdf), abgerufen am 02.12.2021.
- <sup>5</sup> Vgl. Sutherland, J. J. (2020): Das SCRUM-Praxisbuch, Frankfurt/New York: Campus Verlag, S. 16-18.
- <sup>6</sup> <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>, Zugriff am 02.12.2021.
- <sup>7</sup> Vgl. Timinger, Holger (2021): Modernes Projektmanagement in der Praxis, Weinheim: Wiley-VCH, S. 49 ff.
- <sup>8</sup> Vgl. Komus, Ayelt (2020): (Sinnvolle) Grenzen: Das Erfolgsgeheimnis agiler Ansätze! Beitrag zur Blogparade "Brauchen wir noch Grenzen im Projektmanagement?" in: Projektmagazin online vom 24.01.2020, [https://www.projektmagazin.de/blog/grenzen-als-erfolgsgeheimnis-agiler-ansaeetze\\_73082](https://www.projektmagazin.de/blog/grenzen-als-erfolgsgeheimnis-agiler-ansaeetze_73082), abgerufen am 02.12.2021.
- <sup>9</sup> Vgl. Preußig, Jörg (2015): Agiles Projektmanagement, Freiburg: Haufe, S. 45-50.
- <sup>10</sup> Vgl. Raitner, M. (2019): Irrwege der agilen Transformation. Digitale Welt 3, 16 (2019). <https://doi.org/10.1007/s42354-019-0203-x>.
- <sup>11</sup> Vgl. Zillman, Mario (2018): Scalable Agility - Von der agilen zur digitalen Transformation, Kurzversion der Lünendonk-Studie, [https://www.bridging-it.de/agiletransformation/wp-content/uploads/2019/02/Kurzversion\\_Studie\\_SCALABLE\\_AGILITY\\_Luenendonk\\_bridgingIT\\_2018-2.pdf](https://www.bridging-it.de/agiletransformation/wp-content/uploads/2019/02/Kurzversion_Studie_SCALABLE_AGILITY_Luenendonk_bridgingIT_2018-2.pdf), abgerufen am 02.12.2021.
- <sup>12</sup> Vgl. Sutherland, J. J. (2020): Das SCRUM-Praxisbuch, Frankfurt/New York: Campus Verlag, S. 123 ff.
- <sup>13</sup> Vgl. Lieshout, Bas van et al. (2021): Agile Transformation, Heidelberg: dpunkt.verlag, S. 154 f.
- <sup>14</sup> Vgl. Muehlburger, M. Individuelle Digitalisierungsbereitschaft in der Praxis. *HMD* 58, 1566–1580 (2021). <https://doi.org/10.1365/s40702-020-00685-w>.
- <sup>15</sup> Vgl. Kraus, G (2021): Als Unternehmen agiler werden: Lohnt sich das? *Wissensmanagement*. 3, 40–43 (2021). <https://doi.org/10.1007/s43443-021-0264-1>.
- <sup>16</sup> Vgl. Reuss, H. C. (2018): Agilität braucht Vertrauen. *ATZ Elektronik* 13, 74 (2018). <https://doi.org/10.1007/s35658-017-0104-4>.
- <sup>17</sup> Vgl. Elbe, M./ Peters, S. (2021): Neue Räume – neue Rollen? Ungewissheit im Kontext der Temporären Organisation. Gruppe Interaktion Organisation (2021). <https://doi.org/10.1007/s11612-021-00600-x>
- <sup>18</sup> Vgl. Schermuly, Carsten (2021): New Work – Gute Arbeit gestalten, 3., überarb. u. aktual. Aufl., Freiburg: Haufe, S. 45 ff.
- <sup>19</sup> Vgl. Rascher, S. (2021): Führung in Zeiten der Ungewissheit – die Rolle einer konstruktiven Fehlermanagement- und Vertrauenskultur als Ressource in Krisenzeiten. Gruppe Interaktion Organisation (2021). <https://doi.org/10.1007/s11612-021-00602-9>.
- <sup>20</sup> Vgl. Walsh, Mike (2020): Führen im Zeitalter des Algorithmus, München: Vahlen, S. 19 ff.
- <sup>21</sup> Vgl. Arnold, Patricia et al. (2018): Handbuch E-Learning, 5. Auflage, Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag, S.26-28.
- <sup>22</sup> Vgl. Brägger, Gerold/Rolff, Hans-Günther (2021): Lernen und Unterrichten mit digitalen Medien, in: dies. (Hrsg.): Handbuch Lernen mit digitalen Medien, Weinheim: Beltz, S. 946-972.
- <sup>23</sup> Vgl. Bauer, Ulrich/Bittlingmayer, Uwe H./Scherr, Albert (2012): Einleitung der Herausgeber, in: dies. (Hrsg.): Handbuch Bildungs- und Erziehungssoziologie, Wiesbaden: Springer VS, S. 13-25, hier S. 14.
- <sup>24</sup> Vgl. Kerres, Michael (2018): Mediendidaktik, 5. Auflage. Berlin, Boston: de Gruyter, S. 327-329.
- <sup>25</sup> Vgl. Lankau, Ralf (2017): Kein Mensch lernt digital, Weinheim, Basel: Beltz, S. 10
- <sup>26</sup> Vgl. Cover, Rob (2016): Digital Identities, Amsterdam et al.: Elsevier, S. 4 ff.
- <sup>27</sup> Vgl. Tenorth, H. (2016): Bildungstheorie und Bildungsforschung, Bildung und kulturelle Basiskompetenzen – ein Klärungsversuch, auch am Beispiel der PISA-Studien. *Z Erziehungswiss* 19, 45–71 (2016). <https://doi.org/10.1007/s11618-016-0707-1>
- <sup>28</sup> Vgl. Lankau, Ralf (2017): Kein Mensch lernt digital, Weinheim, Basel: Beltz, S. 10
- <sup>29</sup> Vgl. J. Furuhrjelm, J. Justice, J. Segertoft, JJ Sutherland (2017): Owing the Sky with Agile: Building a Fighter Jet Faster, Cheaper, Better with Scrum , Global Scrum Gathering, San Diego, California, 2017, [https://www.scruminc.com/wp-content/uploads/2015/09/Release-version\\_Owing-the-Sky-with-Agile.pdf](https://www.scruminc.com/wp-content/uploads/2015/09/Release-version_Owing-the-Sky-with-Agile.pdf), abgerufen am 23.03.2022.

- 
- <sup>30</sup> Vgl. King, Vera et al. (2014): Optimierte Lebensführung – wie und warum sich Individuen den Druck zur Selbstverbesserung zu eigen machen, in: Kluge, Sven/Lohmann, Ingrid/Steffens, Gerd (Hrsg.): Jahrbuch für Pädagogik 2014: Menschenverbesserung - Transhumanismus, Frankfurt am Main: Peter Lang, S. 283-299.
- <sup>31</sup> Vgl. Sutherland, J. J. (2020): Das SCRUM-Praxisbuch, Frankfurt/New York: Campus Verlag, S. 25.
- <sup>32</sup> Vgl. Hofert, Svenja/Thonet, Claudia (2019): Der agile Kulturwandel, Wiesbaden: Springer Gabler, S. 35 ff.
- <sup>33</sup> Vgl. Yeager, David S./Dweck, Carol S. (2020): What Can Be Learned From Growth Mindset Controversies? *American Psychologist* 75(9):1269-1284, December 2020, DOI:10.1037/amp0000794
- <sup>34</sup> Vgl. Stangl, Werner (2021): Stichwort: 'Mindset – Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik'. <https://lexikon.stangl.eu/27984/mindset> (2021-12-10), abgerufen am 10.12.2021. DOI:10.1037/amp0000794
- <sup>35</sup> Vgl. Blank, Marco et al. (2020): Mindset – Begriffskarriere zwischen Management-Talk, Wissenschaft und Ideologie. Eine explorative Annäherung, Arbeitspapier des Lehrstuhls für Soziologie der (Technik – Arbeit – Gesellschaft) am Nuremberg Campus of Technology (NCT), Nürnberg: März 2020, [https://www.researchgate.net/publication/339831409\\_Mindset\\_-\\_Begriffskarriere\\_zwischen\\_Management-Talk\\_Wissenschaft\\_und\\_Ideologie\\_Eine\\_explorative\\_Annaherung](https://www.researchgate.net/publication/339831409_Mindset_-_Begriffskarriere_zwischen_Management-Talk_Wissenschaft_und_Ideologie_Eine_explorative_Annaherung), DOI:10.13140/RG.2.2.30621.67047, abgerufen am 14.12.21.
- <sup>36</sup> Vgl. Edmondson, Amy C. (2020): Die angstfreie Organisation, München: Vahlen, S. 2 ff.
- <sup>37</sup> Vgl. Schwalbach, Michael (2016): Gute Führung durch Yoga und Meditation. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 7 ff.
- <sup>38</sup> Vgl. Sutherland, J. J. (2020): Das SCRUM-Praxisbuch, Frankfurt/New York: Campus Verlag, S. 227-230.
- <sup>39</sup> Ebenda, S. 234.
- <sup>40</sup> Vgl. Ahrendt, Bernd/Heuke, Ulrike (2021): Soziale Kompetenzen verstehen – grundlegende Überlegungen, in: Ahrendt, Bernd et al. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Sozialkompetenz, Freiburg: Haufe, S. 23-44.
- <sup>41</sup> Vgl. Schnell, Tanja (2016): Psychologie des Lebenssinns, Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, S. 6 ff.
- <sup>42</sup> Vgl. Krohn, Michael (2020): Bindungsbiografisches Coaching zur achtsamen Gestaltung von Beziehungen im digitalen Kapitalismus, *Coaching Theor. Prax.* (2020), Published 22 July 2020, <https://doi.org/10.1365/s40896-020-00039-9>, Share Link: <https://rdcu.be/b5NoC>.
- <sup>43</sup> Vgl. Grossmann, Karin/Grossmann, Klaus E. (2012): Bindungen – das Gefüge psychischer Sicherheit, 5., vollst. Überarb. Aufl., Stuttgart: Klett-Cotta, S. 31 ff.
- <sup>44</sup> Vgl. Ainsworth, Mary D. S. (1985): Bindungen im Verlauf des Lebens: Attachment across the life span. *Bulletin of the New York Academy of Medicine*, 61 (9), 1985, S. 792-812. Wiederabgedruckt in: Grossmann, Klaus E./Grossmann, Karin (Hrsg.): Bindung und menschliche Entwicklung, Stuttgart: Klett-Cotta 2003, S. 341-366.
- <sup>45</sup> Vgl. Bernatzeder, P. (2021): Alles agil und gleichzeitig entspannt und gesund? Wie Botschafter und Lotsen den Weg zur mentalen Stärke weisen. *Digitale Welt* 5, 7 (2021). <https://doi.org/10.1007/s42354-021-0394-9>.
- <sup>46</sup> Möller, H/Giernalczyk, T. (2022): New Leadership – Führen in agilen Unternehmen. *Organisationsberatung Supervision Coaching* 29, 51–66 (2022), <https://doi.org/10.1007/s11613-021-00741-4>.
- <sup>47</sup> Balz, H.J./Heisig, M.D. (2022): Selbstführung und Selbstfürsorge – Leitbegriffe im Führungskräfte-Coaching?. *Organisationsberatung Supervision Coaching* (2022), <https://doi.org/10.1007/s11613-022-00761-8>.
- <sup>48</sup> Vgl. Siegel, Daniel J. (2010): Der achtsame Therapeut, München: Kösel, S. 97 ff.
- <sup>49</sup> Vgl. LeDoux, Joseph (2021): Bewusstsein. Die ersten vier Milliarden Jahre, Stuttgart: Klett-Cotta, S. 36 ff.
- <sup>50</sup> Vgl. Spiekermann, Sarah (2020): Zum Unterschied zwischen künstlicher und menschlicher Intelligenz und den ethischen Implikationen ihrer Verwechslung, in: Hengstschläger, Markus/Rat für Forschung und Technologieentwicklung (Hrsg.): Digitaler Wandel und Ethik; Salzburg, München: Ecowin, S. 94-125
- <sup>51</sup> Vgl. Lee, Kai-Fu/Chen, Qiufan (2022): KI 2041. Frankfurt am Main: Campus, S. 525-528.
- <sup>52</sup> Vgl. Friedl, Reinhard/Seul, Shirley Michaela (2019): Der Takt des Lebens: Warum das Herz unser wichtigstes Sinnesorgan ist. München: Goldmann Verlag, S. 13 ff.
- <sup>53</sup> Vgl. Childre, Doc/Martin, Howard (2012): Die HerzIntelligenz-Methode, 4. Aufl., Kirchzarten bei Freiburg: VAK Verlags GmbH, S. 16 ff.
- <sup>54</sup> Vgl. Goleman, Daniel (2015): Die Macht des Guten. Der Dalai Lama und seine Vision für die Menschheit, München: O.W. Barth, S. 213-215.
- <sup>55</sup> Vgl. Sünner, Rüdiger (2020): Wildes Denken, Zürich: Europa Verlag, S. 194 ff.
- <sup>56</sup> Vgl. Hanh, Thich Nhat (2015): Stille, die aus dem Herzen kommt, München: Lotos Verlag, S. 7 ff.
- <sup>57</sup> Vgl. Guillén, Mauro F. (2020): 2030: Die Welt von morgen, Hamburg: Hoffmann und Campe Verlag, S. 29 ff.
- <sup>58</sup> Vgl. Goleman, Daniel (1999) EQ<sup>2</sup>: Der Erfolgsquotient. München, Wien: Carl Hanser Verlag, S. 11 ff.