

Beyond agile – oder warum neue Software nichts nützt, wenn das Betriebssystem veraltet ist

<https://t2informatik.de/blog/prozesse-methoden/beyond-agile/>

Inhaltsverzeichnis

Bewirkt Agilität Zukunftsfähigkeit?

Das alte Betriebssystem des Denkens

Komplexität verstehen

Transformation – die Änderung der Denkweise

Zukunftsfähigkeit beyond agile

Bewirkt Agilität Zukunftsfähigkeit?

In den vergangenen Jahren wurde Agilität von einer klugen Strategie zur Softwareentwicklung zu einer Managementmode (Agilität als sinnentleerter Cargo Kult) aufgebaut. Vermutlich ist es die Kombination aus Veränderungsdruck, der durch Globalisierung und Digitalisierung entsteht und dem Bedarf nach einer Anleitung für den Umgang mit Unsicherheit bzgl. einer ungewissen Zukunft, dass die häufigste Antwort auf die Frage wie Zukunftsfähigkeit entsteht *Agilität* lautet.

Unternehmen investieren Unsummen in agile Transformationsprozesse, obwohl die tatsächliche Herausforderung – der souveräne Umgang mit Komplexität dadurch nicht gemeistert wird. Agilität verändert die Dinge und viele Elemente sind sinnvoll. Aber Agilität integriert nicht die Lebendigkeit der Komplexität, deshalb bleibt es **reagieren auf Komplexität** – in der Medizin nennt man das Symptombehandlung. Agilität erzeugt außerdem jede Menge neue Probleme, so dass einige Unternehmen im Bereich der Softwareentwicklung von agilen Methoden zu klassischen zurückgekehrt sind; sie können die alten Probleme besser managen als die neuen.

Agile Mindsets

Agilität verändert Organisationsstrukturen, Prozesse und Strategien. Schon längst hat sich herumgesprochen, dass das nicht reicht. Nur wenn Mindset und Kultur, die inneren, nicht objektivierbaren Dimensionen von Unternehmen ebenfalls agil sind, geht das Konzept auf. Hier beginnt das Dilemma, denn die Veränderung von Mindsets ist zwar durchaus möglich, wie ich [in diesem Artikel](#) ausgeführt habe, hat aber zwei Bedingungen:

1. Die Person hat einen Veränderungswunsch
2. Die Veränderung des Bewusstseins muss aus einer komplexeren Perspektive bewirkt werden

Das Innen bleibt also die Schwachstelle bei allen agilen Vorhaben. Agilität erfordert einen Bewusstseins- und Kulturwandel, kann diesen aber nicht bewerkstelligen, weil es dafür anderen Denkens bedarf.

Agile Teams

Agile Teams sollen gemeinsam Verantwortung übernehmen. Eine prima Idee, wenn alle Teammitglieder Verantwortung tragen wollen, intrinsisch motiviert sind, sowohl ein eindeutiges Rollenverständnis als auch ein begründetes Vertrauensverhältnis haben, fachlich kompetent sind, Offenheit, Transparenz und Fairness praktizieren und frei von Egoismen sind.

Das sind ziemlich viele „wenn´s“ für verordnete Selbstorganisation. Die Konzeption agiler Teams ist vernünftig und betriebswirtschaftlich gedacht – wie schade, dass Menschen zwar vernunftbegabt sind, aber nur ein Bruchteil ihres Verhaltens aus vernünftigen Überlegungen (langsames Denken, Kahnemann) resultiert. Der überwiegende Teil von Verhalten basiert auf vorbewussten Reaktionen (Affekten), auf unbewussten Mustern, auf Heuristik (Abkürzung) und Vorurteilen (Bias).

Der blinde Fleck der Agilität

Partizipation, die Teilhabe an Verantwortung und Mitgestaltung ist eine wichtige Komponente für Zufriedenheit und Selbstverwirklichung in der Arbeitswelt. Die Voraussetzung dafür ist, dass jedem Mitarbeiter das richtige Maß an Selbstverantwortung zugestanden wird. Agilität aber verordnet Verantwortung und das ist ebenso wenig zielführend, wie es die Konzentration von Verantwortung in Wasserfallstrukturen ist.

Komplexität erfordert individuelle Lösungen und kein „Best Practice“. Agilität ist aber eine unzulässige Verallgemeinerung von Strategien, die individualisierter Anwendung bedürfen.

Das alte Betriebssystem des Denkens

Das größte Problem der (Software-) Agilität ist das Denksystem, auf dem es aufsetzt. Rationalität bedeutet denken im Ursache-Wirkung-Modus. Planbarkeit, Sicherheit und Effizienz sind seine Domänen. Alle drei Themen funktionieren nur unter Ausschluss der Lebendigkeit, durch Beschränkung der Wirklichkeit auf mechanistische Aspekte, wodurch Komplexität reduziert wird.

Lösungen für komplexe Probleme entstehen oberhalb der Komplexitätsstufe des Problems, das lehrt die Kybernetik. Es braucht also ein Update der Denklogik, ein komplexeres Betriebssystem des Denkens, um Komplexität zu handhaben. Diese Einsicht nenne ich **beyond agile**.

Wenn man nicht gegen den Verstand verstößt, kann man überhaupt zu nichts kommen. Albert Einstein

Komplexität verstehen

Annäherung an Komplexität gelingt am besten mit einer Geisteshaltung, die sich der Tatsache bewusst ist, wie wenig sie eigentlich weiß und die eine meta-systemische

Dimension integriert. Offenheit und geistige Gelenkigkeit sind die wichtigsten Komponenten für das Verständnis von Komplexität, denn die Dinge wandeln sich unaufhörlich.

Planbare und nicht planbare Anteile

Es gibt Denkansätze, welche die Lebendigkeit der Komplexität als „rote Anteile“ bezeichnen, die im Unterschied zu den blauen nicht planbar oder vorhersagbar sind. Man möchte sich gegen Dynamik robust machen, damit Planung funktioniert.

Das kann man machen, wenn man Leben mit Kämpfen gleichsetzen möchte. Schließlich lautet das prominenteste Narrativ unserer Zeit, dass Erfolg darin bestünde, sich Ziele zu setzen, also einen Soll-Zustand zu definieren und sich diesem fokussiert zu nähern. Hat man tatsächlich nur ein Ziel, beispielsweise ein Examen zu bestehen, dann ist das eine funktionale Strategie.

Leben jedoch besteht aus vielen Dimensionen, Wechselwirkungen, Synergien, Widersprüchen und Paradoxien. Angesichts dessen erinnert die Definition von eindimensionalen Zielen an Don Quijote und seinen Kampf gegen Windmühlen.

Statt auf Eindeutigkeit und Vorhersagbarkeit zu beharren und sich wieder und wieder vom Leben mitteilen zu lassen, dass es nicht gedenkt, den persönlichen Planungen Folge zu leisten, kann man seine Denklöge erweitern und das Wesen der Komplexität verstehen.

Was bedeutet Lebendigkeit?

Es beginnt mit der Perspektive. Lebendige und planbare Aspekte des Lebens sind keine Kontrahenten, die einander gegenüberstehen. Planbare, kausale Aspekte sind ein kleiner Teil des großen, dynamischen Ganzen. Dementsprechend sollte das Denken auf die Lebendigkeit ausgerichtet sein und diese nutzen, statt sie zu bekämpfen.

Lebendigkeit umfasst folgende Begriffe:

- Die Veränderlichkeit der Dinge
- ihre Unbestimmtheit
- ihre Nicht-Eindeutigkeit
- die Unteilbarkeit der Dinge, ihre Qualität entsteht aus Ganzheit
- Erstmaligkeit
- Einzigartigkeit
- Gleichzeitigkeit
- die Emergenz neuer Eigenschaften, welche die Einzelkomponenten nicht zeigen
- das Eingebundensein in meta-systemische Zusammenhänge
- die holistische Struktur (alle Daseinsformen weisen die Tendenz auf, sich zu höher integrierten Einheiten zusammenzuschließen)
- der Schmetterlingseffekt (minimale Veränderungen der Ausgangssituation erzeugen vollkommen andere Wirkungen)
- die Integration des Subjekts und seines Bewusstseins

Kein einziger der vorgenannten Aspekte lässt sich mit Denken im Ursache-Wirkung-Modus handhaben. **Der Verstand ist also die Schwachstelle**, wenn es um Komplexität geht.

Transformation – die Änderung der Denkweise

Alle Probleme, die entstehen, sind Resultate einer Denkweise. Die Welt ist wie sie, sie kann nicht widersprüchlich sein. Folglich liegt der Schlüssel zu Lösung von Problemen in der Veränderung der Denkweise (Transformation).

Um Veränderung zu bewirken muss man herausfinden, wie man ein Problem konstruiert. Schließlich wäre es auch möglich, die Dinge zu akzeptieren, wie sie sind. Gelingt das aber nicht, dann sind unbewusste Annahmen im Spiel wie die Welt sein sollte. Die Systemtheoretiker sprechen von Konstruktionen, die Buddhisten nennen es Anhaftung.

Es ist schier unmöglich diesen Annahmen selbst auf die Schliche zu kommen, weil es eben die Dinge sind, die man nicht hinterfragt, die für einen selbstverständlich sind. Es bedarf einer Metaperspektive, die andere leichter einnehmen können, als man selbst.

Veränderung sollte niemals damit beginnen einen Soll-Zustand zu definieren, denn dann läuft man einem Ideal hinterher, welches der aktuellen (und bald schon veralteten) Denkstufe entspricht. Der erste Schritt ist das Problem zu benennen und herauszufinden, wie man das Problem erzeugt. Die Blockaden und Widerstände, die einen daran hindern anders zu denken müssen identifiziert und aufgelöst werden. Dieser Prozess der Schattenarbeit macht Unbewusstes bewusst und integriert weitere Aspekte in die Denkweise, wodurch innere Ganzheit und Vielseitigkeit entstehen und sich Handlungsoptionen vermehren.

Bei der Bewusstseinsentwicklung ist es wie bei der Gesundheit. Niemand muss grüne Smoothies trinken oder Chia-Samen essen, um gesund zu sein. Es reicht sich ausgewogen zu ernähren und Alkohol und Nikotin wegzulassen. Bewusstsein entwickelt sich, indem Blockaden gelöst werden, indem die Dinge fließen können. Dafür braucht man weder Lotussitz noch Räucherstäbchen.

Trans-rationales Denken

GEIST (SELBST)

SEELE, INTUITION

Emotionales Erfahrungsgedächtnis
 Assoziatives, bildhaftes Denken
 Denklogik: Synchronizität (Muster)
 Erkennen des ungeteilten Ganzen
 Informationsverarbeitung
 - mehrdimensional, gleichzeitig
 - sehr schnell
 - meist unbewusst



VERSTAND (ICH)

RATIO, MENTAL

Kontrollierte Steuerung
 Abstraktes, begriffliches Denken
 Denklogik: Kausalität (Linear)
 Fragmentierendes Analysieren
 Informationsverarbeitung
 - sequentiell
 - langsam
 - bewusst

© Silke Nierfeld - Insiderooms.de

Der Mensch verfügt über zwei Denksysteme, den Verstand und den Geist. Geist ist unteilbar, denkt in Ganzheit und überschreitet die Identifikation mit dem Ich, wodurch Egoismen überwunden werden. Der überwiegende Teil der Menschheit identifiziert sich

noch nicht mit dem Geist, sonst wäre das egoistische, rationale Zeitalter bereits von dem integralen oder holistischen Zeitalter abgelöst worden.

Geist (englisch *spirit*) ist die Antwort auf die Probleme, die der Verstand (englisch *mind*) hervorbringt. Es bedarf eines bewussten Prozesses, um dieses Potenzial voll ausschöpfen zu können. Die Mühe lohnt sich, denn jede höhere Bewusstseinsstufe löst nicht nur die Probleme, die auf der vorigen ungelöst blieben. Sie ermöglicht auch eine neue Ebene von Lebensqualität.

Zukunftsfähigkeit beyond agile

Zukunftsfähigkeit entsteht nicht durch neue Methoden, sondern durch eine neue Denklogik, welche der Komplexität der Welt angemessen ist. Der Verstand kann diesen Abstraktionsgrad nicht leisten, weil er die lineare Logik des wenn-dann nicht überschreiten kann. Die Lösungen des Verstandes (so auch Agilität) erzeugen Probleme, weil sie die Lebendigkeit der Komplexität ignorieren.

Komplexe Probleme erfordern maßgeschneiderte Lösungen durch Denken in Ganzheit und in Synchronizität, das sind Leistungen des Geistes. Synchronizität bedeutet, dass innen und außen kohärent – also stimmig sein müssen. Agile Strukturen sind nicht besser als hierarchische, wenn sie nicht in Resonanz mit den inneren Zuständen sind.

Jede Organisation kann zukunftsfähig werden, indem sie die Blockaden auflöst, die Begeisterung und Innovation verhindern. Es braucht individuelle Strukturen und Lösungen – kein Best Practice, um Organisationen in lebendige Systeme zu wandeln.

Hinweis:

Wenn Sie sich mit Silke Nierfeld über **Beyond agile** und die Transformation des Denkens austauschen wollen, können Sie dies leicht über <https://insiderooms.de/> tun.



Silke Nierfeld hat westliche und östliche Philosophie studiert, war zwei Jahrzehnte im Management tätig und ist mehrfache Gründerin. Sie ist Pionierin des New Work und Botschafterin eines Werte- und Bewusstseinswandels.

Ihre Kernkompetenz ist Denken dritter Ordnung, eine Synthese von Verstand und Geist, die man auch Schaulogik nennt, weil sie Rationalität mit Weisheit (Erkenntnis durch Schauen) verbindet.

Als Thought Leader, Sparring Partner und Change Architect verwandelt sie Unternehmen in lebendige, zukunftsfähige Organisationen.

Wenn Sie mehr über Denken 3.0 erfahren möchten, dann abonnieren Sie den Newsletter von Insiderooms.de, um zu kostenlosen Websessions eingeladen zu werden.