

Herbert Salzmann

Agile Kultur und spielendes Gelingen

Erschienen in Trigon Themen 1/2018

Das Überhandnehmen des Unberechenbaren nötigt uns zu einer spielerischen Haltung in Management und Organisationsentwicklung.

Wie viele unfertige Entwicklungsprozesse muss eine Organisation noch starten, um endgültig dort anzukommen, wo das Chaos endet und das Leben beginnt? Die permanente Revolution ist zur Normalität geworden, der Veränderungsprozess zur Alltagsarbeit. Die beste Reaktion darauf? Das Leben anzunehmen anstatt es als Chaos zu diskreditieren und die eigenen fixen Vorstellungen loszulassen anstatt sie zum Maßstab aller Dinge zu machen. Dann ist das Leben das Leben und nicht mehr ein Chaos.

„Life is, what happens to you, while you are busy making other plans“, wie John Lennon einmal sagte. Wir werden von der Wirklichkeit gezwungen, die einseitige Macherhaltung aufzugeben und durch eine lebensfreundliche Haltung zu ersetzen, die neben allen Initiativen und Formimpulsen immer auch eine Offenheit für die Überraschungen des Lebens zeigt. Wenn diese Haltung, philosophisch *Spiel* genannt, von genug Menschen geteilt wird, können wir von einer agilen Kultur sprechen.

Erweiterung des rationalen Ichs

Grundlegend für eine solche Kultur ist zunächst ein bewusster Umgang mit dem Ego, von Laloux *Ganzheit* genannt. Das Bewusstsein dafür kann nicht aus diesem Ego selbst kommen, dem rationalen, sauberen und wohlinszenierten Alltags-Ich. Das Bewusstsein in einer agilen Kultur kommt aus einer tieferen Schicht, manchmal das Selbst genannt, zu dem wir erst durchstoßen, wenn wir dem alltäglichen Ich in seiner Begrenztheit und Mangelhaftigkeit ins Auge schauen können und seine scheinbare Sicherheit aufgeben.

Dieses kleine Ich ist soziologisch betrachtet eine Inszenierung, die in unserer unberechenbaren Arbeitswelt immer brüchiger wird. Der Schatten, das Scheitern und die zeitweilige Ratlosigkeit drängen herein und wollen angenommen werden. Menschen, die damit ein großes Problem haben, werden es in agilen Kulturen schwer aushalten.

So ist agile Selbstführung nicht denkbar ohne Lern- und Feedbackprozesse im Team, die uns auf unsere Unbewusstheiten aufmerksam machen. Unvollkommenheit und Ratlosigkeit sind in der agilen Welt unsere ständigen Begleiter.

Wir haben gar keine andere Wahl, als mit unserem Nichtwissen die Unterstützung von anderen zu suchen. Keine Erfahrung und keine Professionalität kann es uns ersparen. Wesentliche Erkenntnisse und Entscheidungen emergieren in ko-kreativen Prozessen, das Experiment tritt an die Stelle des Plans und das Spüren an die Stelle der konsequent verfolgten Strategie (Laloux 2015).

Disruption und agile Selbststeuerung

Und vielleicht ist das gar nicht revolutionär, sondern eher höchste Zeit? Nehmen wir das Beispiel einer Organisation aus der Flüchtlingshilfe. Wie aus dem Nichts sind plötzlich tausende Menschen da. Die Mitarbeiterzahl wird vervielfacht, Standorte schießen aus dem Boden, schnelle Karrieren sind notwendig, Prozesse und Strukturen sind unklar. Und bevor die Hoffnung auf Konsolidierung überhaupt aufkommen kann, kommt die Kehrtwende mit Vollgas, Menschen werden entlassen, Standorte geschlossen, Leistungen reduziert.

Es könnte sein, dass wir im Zuge der weiteren Digitalisierung mit ähnlich tiefgreifenden Veränderungen zu rechnen haben, zum Beispiel bei Banken, Medien, in Bildungsprozessen, in der Mobilität oder im Handel. Jedenfalls werden sich agile Kulturen in der künftigen Welt besser bewähren als zentral gesteuerte. Denn Aufmerksamkeit, Vernetzung und Eigeninitiative an jeder Stelle des Systems sind der zentralen Planung und Steuerung deutlich überlegen.

Agile Entwicklungsbegleitung

Aber auch Beraterinnen und Berater müssen sich fragen, wo und inwieweit vorhersehbare Entwicklungsprozesse noch möglich sind. Das Repertoire der OE-Arbeit ist immer mehr in die Hände des Managements selbst übergegangen, was ja bei Trigon-Beratungen durchaus intendiert ist. Und das Management zählt zunehmend auch Entwicklung zu seiner genuinen Aufgabe. Dafür sind wir auch gerne Fortbildner und externe Begleiterinnen, jedoch wird von uns zunehmend erwartet, jene Prozesse zu gestalten, für die sich das Management mit seinem OE-Knowhow nicht mehr zuständig sieht, also emergente Ko-Kreationen und substantielle Dialoge, die das implizite Wissen bergen.

Ein Grundsatz der Beratung von Edgar Schein wird in diesem Zusammenhang immer wichtiger: *Nutze dein Nichtwissen* und tritt mit den Kunden in einen ergebnisoffenen Lernprozess ein, in dem du selbst ein Lernender bist. Als Beispiel sei ein Krankenhaus genannt, in dem die agile Selbststeuerung schon weit gediehen ist. Verschiedene Bereiche arbeiten auch selbstgesteuert an ihrer Weiterentwicklung. Als Berater sind wir wiederholt vor Ort und jede Gruppe kann sich ein Zeitfenster reservieren. Was genau das Problem ist und was die nächsten hilfreichen Schritte dafür sind, wird erst vor Ort in Dialogen sichtbar, in denen die unterschiedlichen Sichtweisen zusammenspielen und sich in ko-kreativen Erkenntnissen und

Entscheidungen verdichten. So wird der Beratungsprozess zu einem sehr lebendigen und überraschenden – für Kundinnen und Berater gleichermaßen.

Vom spielenden Gelingen

Um solche Nichtvorhersehbarkeiten wirklich innerlich annehmen zu können, müssen wir die Kreativität im Alltag neu entdecken und im besten Sinne wieder *spielen* lernen. Mit Spiel bezeichnete Friedrich Schiller eine Haltung, die permanent zwischen eingreifender Formung und Empfänglichkeit für das Leben balancierend schwingt. Die einseitige Betonung des Form- oder Macher-Pols ist der Ursprung jeder Gewalt, doch „nichts was wir erzwingen, hat Bestand“, wie Jean Gebser, der Pionier der integralen Bewusstheit sagt (Gebser 1959). Das Ungleichgewicht auf der anderen Seite, dem Lebens-Pol, würde hingegen ins Chaos führen. Nur das Balancieren beider Kräfte ermöglicht spielerisches Gelingen. Bei der Skulptur wird das physische Übergewicht der Erwachsenen durch das seelische Übergewicht des spielerischen Kindes balanciert.

Unsere westliche Kultur war zuletzt sicher mehr dem Formpol verschrieben und eine Öffnung gegenüber allem Zufälligen, Überraschenden und Unvorhersehbaren dürfte wieder mehr Freude und Menschlichkeit in die Unternehmen bringen. Letztlich fußt diese Öffnung, wie auch Laloux betont, auf einem neuen Urvertrauen in die Welt, besonders bei der jüngeren Generation. Im Spiel wird diese vertrauensvolle Empfänglichkeit mit der verantwortungsvollen Gestaltung balanciert.

Literatur

Laloux, F. (2015). Reinventing Organisations.

Gebser, J. (1961). Vom spielenden Gelingen.