

„Die Zukunft der Menschheit braucht
viel mehr als Agilität, denn dieser fehlt
die Perspektive auf „Alle“.“

SVENJA HOFERT





Agiles Management entstand aus dem bisherigen Leistungsparadigma. Es fügt sich also in die bestehende Wirtschaftslogik. Künftige Herausforderungen lassen sich damit jedoch nicht lösen. Dafür braucht es mehr Ideen, Vielfalt und Mut. Es gilt, mit dem Bisherigen zu brechen. Hier kommt Postagilität ins Spiel.

Die Märkte bewegen sich immer schneller. Bisherige Geschäftsmodelle erkalten und veralten. Wir müssen etwas ändern! Nur was?

Die Antworten von Organisationen entspringen ihrer jeweiligen Denklogik. Neue Antworten sind meist erst möglich, wenn sich die Grenzen der vorherigen Antworten gezeigt haben.

Folgende Phasen sind derzeit zu beobachten:

- » **Methodologie:** Diese erste Phase ist gekennzeichnet durch die Frage „Wie?“. Es ist bewusst geworden, dass sich etwas verändern muss, weil die Märkte sich verändert haben. Doch die Antworten werden auf den Ebenen der Standards, Methoden, Prozesse und Werkzeuge und ausschließlich im bekannten Paradigma gesucht. Agil heißt vor allem auch, nach agilen Methoden zu arbeiten und sich an der Wertschöpfung auszurichten. Die Frage ist: Tun wir die Dinge richtig?
- » **Mindsetologie:** Ist die Phase Mindsetologie erreicht, dann stellen sich Organisation und Menschen die Frage nach dem „Warum“. Sie streben danach, das Denken zu verändern, und stellen Werte in den Mittelpunkt. Doch auch diese werden in das bisherige Paradigma gepresst. Neues

kann so nicht entstehen. Agil ist jetzt der Versuch, neue Denkweisen zu erzeugen. Die Frage ist: Tun wir die richtigen Dinge?

- » **Flexibilisierung:** Jetzt wird die Frage nach dem „Wozu“ gestellt. Es wird klarer, dass Veränderung Unterschiedlichkeit zulassen und fördern muss. Entwicklung ist erstmals möglich. Neues kann entstehen, wenn auch nicht immer anwachsen. Agilität bezieht sich nun auch auf die Frage, wie sich Unterschiede im selben Umfeld kultivieren lassen. Die Frage ist: Tun wir die richtigen Dinge im jeweiligen Bereich?
- » **Erneuerung:** In dieser Phase werden wegweisende Entscheidungen getroffen, auch weil klar geworden ist, dass für weitreichende Veränderung auch neue Kontexte geschaffen werden müssen. Mit „Wohin wollen wir?“ stellen sich Unternehmen in dieser Phase auch existenzielle Fragen. Das ist der Beginn von Postagilität. Nun kommt man nicht umhin, sich auch mit der Zukunft der Menschheit und ethischen Fragestellungen zu befassen. Die Frage ist: Wie erkennen wir, was richtig ist?

Bei Postagilität geht es also um einen Dreifach-Loop. Wir fragen nicht mehr, wie wir etwas richtig machen, und nicht mehr, was die richtigen Dinge sind. Wir fragen: Wie erkennen wir, was richtig ist? Dazu braucht es einen Bezugspunkt. Dieser könnte die Zukunft der Menschheit sein.

Menschen sind nicht einfach Menschen. Es gibt sie in verschiedenen Ausführungen: als Produkt der Vergangenheit, Essenz der Gegenwart und Werk der Zukunft. Sie sind nicht nur, sondern können werden. Viel mehr, als sie selbst denken. Sie sind nicht nur Ich, sondern immer auch Wir und in Zukunft auch Alle. Meine These ist: Die Zukunft der Menschheit braucht viel mehr als Agilität, denn dieser fehlt die Perspektive auf „Alle“.

Kernidee der Business Agilität war Kundenzentriertheit, Customer Centricity. Der Mensch steht als Kunde im Mittelpunkt, als „Persona“ und Repräsentantin von Kundengruppen.

Nicht nur, dass sich in manchen „Personas“ doch recht stereotypisches Denken spiegelt; im Blick halten agile Organisationen die Gegenwart. Mit dem Menschen oder der Menschheit der Zukunft setzen sich wenige auseinander — und wenn doch, denken sie einfach mehr Technik hinein. Der Homo oeconomicus wird damit zum Homo digitalis.

In dieser Logik entstehen dann Roboterbielen und biogehackte Superbo-dies. In dieser Form bleibt der Mensch ein Konsumwesen. Es fehlt diesem Konzept die Vorstellung von der Zukunft, wie sie sein könnte, wenn sich Menschlichkeit und nicht Roboterinnovation durchsetzen würde.

Was wäre, wenn wir Kunden als Menschen und nicht als Konsumwesen betrachteten? Als Teil einer Gesellschaft, die den Fortschritt im Auge hat — für Menschen und alle Lebewesen?

Damit müsste die Gegenwartspräferenz, die derzeit allgegenwärtig ist, durch eine Zukunftsorientierung mindestens ergänzt werden. Nicht oberstes Tier, sondern einfach nur ein Lebewesen von vielen. Teil der Natur anstatt ihr Rekonstrukteur. Fühlen statt Denken. Nicht Homo digitalis, sondern Homo emotionalis.

Von funktionalen zu moralischen Werten

In den bisherigen agilen Konzepten ging es nicht ums Gefühl. Sie sind vor allem auf verhaltensökonomischen Erkenntnissen gebaut. „Frameworks“ etwa wirken vor allem schädlichen Urteilsheuristiken, systematischen Fehlern und in weit geringerem Maße „Noise“ entgegen, also der zufälligen Streuung bei Entscheidungen. Sie optimieren menschliche Zusammenarbeit, indem sie den Blick vom Ich auf das Wir lenken. Das war und ist ein wichtiger erster Schritt. Doch der reicht in Zukunft nicht mehr aus. Die Perspektive ist noch zu eingeschränkt, wir brauchen „Alle“.

Werte sind Handlungsqualitäten. In ihnen zeigt sich, woran sich Entscheidungen wirklich ausrichten — etwa am Kunden oder am Prozess. Die agilen Werte sind funktionale Werte. Werte also, die nützlich sind, aber zunächst kein höheres Gut wie eben die (Lebenswerte) Zukunft der Menschheit adressieren.

Das agile Framework Scrum kennt die fünf Werte Mut, Offenheit, Commitment, Feedback und Fokus. Es sind Werte, die eine Handlungsorientierung geben sollen. Doch es sind lediglich „funktionale“ Werte. Werte also, die eine Funktion haben, nützlich sind.

Arete

Die Gerasia im antiken Sparta versammelte die Schönen und Guten der über 60-Jährigen. „Alte, weiße Männer“, würde man heute sagen. Es spricht nichts gegen eine diversere Besetzung. Arete bezeichnet Menschen, die ihre Potenziale im Sinne der Gemeinschaft entwickelt haben. Arete erweitert den Blick vom Ich ins Wir ins Alle — und verbindet. Arete zeigt das Wesen höherer Werte.

Agilität adressiert Arete nicht. Postagilität sollte es tun. Sie sollte auch keine Antworten geben, sondern grundsätzliche und existenzielle Fragen zu einem neuen Paradigma stellen, das wir noch nicht in all seinen Facetten greifen können.

Höhere Werte, also solche, die sich an etwas Größerem ausrichten als der einzelnen Organisation oder gar Betriebsinheit, haben immer einen größeren Bezugsrahmen. Sie beziehen sich auf Gegenwart und Zukunft, auf Wir und auf Alle.

Ein solch höherer Wert — Menschlichkeit oder auch Nachhaltigkeit — müssen zunächst jedoch mit Leben gefüllt werden. Was genau bedeutet Menschlichkeit? Eine gute Antwort wird eine laufende Annäherung sein, ein Diskurs, mit vielen Iterationen des Fühlens, Denkens und Handelns.

Tücken der Wirtschaftslogik

Denn da ist viel Veränderung nötig, sind viele neue Richtungen gefragt. So zeigen sich überall Lücken und Tücken der bisherigen Wirtschaftslogik. Menschen entwickeln Bedürfnisse, die gegenwartsbezogen sind, mit denen sie ihrem künftigen Ich jedoch schaden. Je mehr man etwa von ungesundem Zeug isst, desto weniger kann man darauf verzichten.

Der Markt regelt eben auch nicht alles. Das Konzept der global verteilten Produktion sorgt am Ende auch dafür, dass immer weniger Konzerne immer größer werden und zugleich weniger Steuern zahlen. Globalisierung, ökologische Nachhaltigkeit, politische Verschiebungen, der demografische Wandel, synthetische Biologie, Pandemien: Es braucht Lösungen mit Zukunft — und Gegenwartsbezug.

Fortschritt statt Innovation

So stehen wir heute vor völlig anderen Herausforderungen als zu Zeiten des agilen Manifests 2001. Damals galt es, schneller auf immer bewegteren Märkten zu reagieren. Es ging um Innovation um der Bedürfnisbefriedigung willen. Jetzt geht es darum, Anreize so zu setzen, dass Zukunft entstehen kann. Für diesen Fortschritt braucht es ein „Wohin“, ein Bild von der Zukunft.

Welches Konzept bringt die fortschrittlicheren Entwicklungen für alle hervor: eine Logik, die auf Gewinnmaximierung abzielt — oder eine ökologische und soziale Marktwirtschaft mit klaren Leitplanken? Doch wie kann diese gestaltet sein? Dafür braucht es Agilität in einem neuen Sinne: einen beweglichen Wettbewerb der Ideen in Politik, Gesellschaft und Wirtschaft, denn diese Systeme können nicht getrennt voneinander betrachtet werden.

Das Wesen von Epochen des Umbruchs ist, dass erst Nachfahren die Faktoren analysieren können, die dazu geführt haben, dass sich etwas durchsetzen konnte. Steckt man mittendrin, geht es viel mehr um Konzepte und Wahrheiten, die sich erst noch bewähren müssen.

Dieser Wettbewerb der Ideen und Konzepte ist eine enorme Chance: Er bietet die Möglichkeit, vom jeweils anderen zu lernen.

Dass sich in letzter Zeit Gesellschaftsformen wie die Purpose-Stiftung herausbilden, die die Wertsicherung zum Ziel haben und nicht die Gewinnmaximierung, ist auch Folge dieses Wettbewerbs der Ideen und Konzepte. Wettbewerb sorgt für Lösungsvielfalt in einer Zeit des Umbruchs. Wenn niemand genau weiß, welche Samen aufgehen, werden viele gesät. Dabei ist es so wie bei kreativen Prozessen generell: Mehr ist besser. Die Chance, dass eine gute Idee dabei ist, steigt mit der nackten Zahl. Setzen sich Biohacker oder Humanisten durch, Technologiegläubige oder Umweltretter? Jede Antwort auf etwas erzeugt neue Fragen. Jede Frage auch wieder Antworten. Oft liegen Lösungen ohnehin in der Synthese oder einer dritten, noch unbekannten Variante.

Doch die Weichen werden nicht mehr auf den Märkten gestellt, auf denen hungrige Kunden durch „Industriefutter“ immer dicker werden und im eigenen Überfluss versinken. Nicht dort, wo Bedürfnisse mit agilen Methoden vielleicht schneller als früher gestillt werden, aber eben nicht hinsichtlich eines höheren Gutes kanalisiert. Die Weichen stellen wir: Als Bürgerinnen, als Konsumentinnen, als Arbeitnehmerinnen und als Unternehmerinnen.

Post überwindet

Mit Sprache schaffen wir einen neuen Gedanken, geben einer Idee einen Namen. Die Silbe „post“ bezeichnet ein Danach, die Überwindung von etwas. Wir verwenden sie, wenn etwas anderes kommt, welches das vorherige nicht aus-, sondern einschließt, es auf ein nächstes Level hebt, ihm eine andere oder erweiterte Richtung gibt.

Die Moderne ist durch die Postmoderne — in der Philosophiegeschichte etwa vertreten durch Descartes' „Ich denke, also bin ich“ — keineswegs verschwunden; sie wird nicht aufgehoben. Sie schlägt nur eine andere Richtung ein. Ebenso verhält es sich mit dem Posthumanismus.

Dieser meint die Überwindung des Humanismus, sei es durch Erweiterung seiner begrenzten Möglichkeiten mit maschineller Intelligenz, sei es durch Einreihung in die Riege aller Lebewesen und der Natur.

Post lenkt immer den Blick auf einen Gap, der zwischen dem ursprünglichen Begriff und dem entstanden ist, was fehlt, um ihn zu schließen. Es beinhaltet also keine Lösungen, keine Rezepte, sondern nur Ideen — gern auch widersprüchliche, gegensätzliche.

So ist es auch mit Postagilität. Ansätze, die Kundenzentrierung hinter sich lassen, können sehr unterschiedlich aussehen. Es mag sein, dass manches mit neuer Autorität entsteht und anderes in Schwarmintelligenz. Es mag auch unterschiedliche Konzepte geben, Roboterbiene und Renaturierung, Emissionsminderung und Emissionslöschung, regional und global.

Persona der Zukunft

Das Aussehen der postagilen Welt ist noch unklar. Es reicht von der totalitären Datenkrake bis hin zur New-Work-Traumfabrik. Vieles ist noch möglich. Statt Personas zu modellieren, sollten sich Unternehmen daran machen, die Zukunft zu gestalten, die sie haben möchten. Datenferngesteuerte Menschroboter, die sich selbst zu Tode optimieren? Oder in kooperativer Mensch-Maschine-Interaktion agierende Posthumanisten, die eine kreative und vielfältige Welt gestalten?

Regierungen werden viel Geld ausgeben müssen, um in Weichenstellungen zu investieren, auch Geld, das sie nicht haben. Denn um Zukunft zu gestalten, anstatt Gegenwart zu verwalten, braucht es sehr viel Mut — und einen agilen Staat mit Visionen.

Der Staat muss Weichen stellen und schnell justieren. Hand in Hand mit der Wirtschaft und den Menschen. Es müssen neue Möglichkeiten einer Beteiligung gefunden werden, die gruppendynamischen Mustern entgegenwirkt. Die Fähigkeit zum Umgang mit unterschiedlichen Perspektiven, zur Entscheidungsfindung, zum Diskurs mit fruchtbaren Konfliktlösungen wird dabei entscheidend sein, nicht Methoden und Tools. Dissens führt zum Neuen, nicht Konsens.

Wohin wollen wir?

Die Antwort von Organisationen lässt sich auf zwei Ebenen betrachten. Da gibt es die Antwort für die Schauseite, mit der sich Unternehmen potenziellen Mitarbeitern und Kunden von der gewünschten Seite zeigen. Und dann gibt es da noch die Seite, die man sich nur aus der direkten Beobachtung des Verhaltens erschließen kann. Edgar H. Schein nannte dies einst das kollektive Unbewusste. Das ist der Ort, in dem das unbewusste „Wohin“ alle Interaktionen lenkt. Sehr oft ist es allerdings ein Ort des „Weg von“ und kein Ort des „Hin zu“. Es fehlt das, wovon ich hier spreche: die Vision von Zukünften der Menschheit, denn mehrere sind nötig, damit eine entstehen kann.

Agil sei „wertgetrieben“ oder „wertschöpfungsgetrieben“, sagt man — aber auch wertgetrieben. Wie wäre es, wenn Postagilität fortschrittsgetrieben wäre?

Fortschritt statt Innovation

Fortschritt ist das, was uns als Organisation in der Gesellschaft voranbringt. Die dafür notwendigen Entscheidungen bestehen aus großen Visionen und kleinen Schritten.

Der Russe Nikolai Kondratjew (1892 – 1938), auch Kondratieff geschrieben, wies Ende des 19. Jahrhunderts fünf Kondratieff-Zyklen empirisch nach. Doch welches ist der sechste, der die Zukunft betrifft, in die wir treten? Kann es die Digitalisierung sein, oder ist es etwas Immaterielles wie die Gesundheit – wie Leo Nefiodow behauptet. Die Gretchenfrage dabei ist, ob die Digitalisierung noch zum fünften Kondratieff gehört oder bereits einen sechsten Zyklus bildet. Nefiodow verneint das.

Basisinnovation des sechsten Kondratieffs sei, so Leo Nefiodow, die Erschließung von psychosozialen und seelischen Potenzialen – also etwas Immaterielles. Der Homo emotionalis?

Zu dieser These scheinen die jüngsten Erkenntnisse der Hirnforschung, der Neurobiologie und Epigenetik gut zu passen. Auch die Erfahrungen in der jetzigen Coronakrise deuten in diese Richtung.

Was wir jetzt ändern müssen, ist nur die Richtung. Entscheiden wir also noch mal neu, wohin wir wirklich wollen. Unterschiedener. Bewusster. Und mit Blick auf Alle.

Die Autorin

Svenja Hofert

Svenja Hofert ist Wirtschaftspsychologin, Unternehmerin und Key Note Speakerin. Sie ist Autorin von mehr als 30 Sach- und Fachbüchern, die teils mehrere Auflagen erlangten und zu Standardwerken wurden.

Die gebürtige Kölnerin, die heute in Hamburg und bei Malaga lebt, verbindet auf prägnante Weise verschiedene Wissensgebiete und ist für ihren weiten und vorausschauenden Blick bekannt. Besonders gern verbindet sie Fäden aus Psychologie, Philosophie und Wirtschaft mit der Zukunft von Arbeit und Wirtschaft.

Sie war Kolumnistin bei DIE WELT Bilanz, schrieb viele Jahre für Spiegel Online und hat derzeit die Lead-Kolumne bei Wirtschaftspsychologie aktuell. Sie ist heute eine von rund 350 ausgewählten XING-Insidern und wurde 2020 zum zweiten Mal hintereinander XING Top Mind.

Als Geschäftsführerin von Teamworks GTQ GmbH hat sie zusammen mit Thorsten Visbal ca. 20 feste und freie Mitarbeiterinnen. Ein Kernprodukt des Unternehmens sind Ausbildungen zu Teamentwicklung mit besonderem Fokus auf Kultur. Die seit Jahren erfolgreichen Ausbildungen TeamworksPLUS® und TeamworksPLUS® Online Pro sowie Agiler Coach und Agiler Organisationsgestalter entwickeln die beiden mit eigenen Ansätzen und Methoden stetig weiter.

svenja-hofert.de
teamworks-gmbh.de



Zukunftsimpulse für Transformation. Zur Selbst-, Team- und Kontextentwicklung

Dies ist einer von 24 Essays aus „ICH-WIR-ALLE – 24 Transformationsgestalter:innen geben wegweisende Impulse für die Zukunft“, das ab Herbst 2021 im **Vahlen Verlag** erscheint.

Entwicklung gestalten.

Ganz persönlich, in Teams & Organisationen

Der Podcast **ICH-WIR-ALLE** liefert jede Woche Impulse für Selbst-, Team- oder Organisationsentwicklung. Für alle, die an eine Zukunft glauben, die wir gemeinsam gestalten können.

Gestaltung entwickeln.

Für Unternehmen, die ihre Zukunft in die Hand nehmen.

Als **SHORT CUTS GmbH** in Berlin-Kreuzberg entwickeln wir ganzheitliche Unternehmensidentitäten. Strategisches Design & Impulse für Unternehmenskultur — für kleine und große Unternehmen.

short cuts

short-cuts.de



Unser Podcast
liefert jede Woche
frische Inspiration
ich-wir-alle.com

