

Mensch 4.0

Gestalter seines neuronalen Netzes

Bei all unseren Bemühungen, die Produktentwicklung noch effizienter zu machen, stoßen wir zunehmend an unsere menschlichen Grenzen. Zu lange haben wir unsere eigene Entwicklung vernachlässigt. Dabei bietet gerade unser eigenes neuronales Netz ein gigantisches Entwicklungspotenzial. Nur, wie gehen wir das an?

Erfahren Sie in diesem Beitrag, wie wir unser human-embedded System zur nächsten Evolutionsstufe entwickeln können. Machen Sie mit uns den Schritt hin zum Menschen 4.0.

Wohl kein Industriezweig wächst so rasant wie die IT-Branche. Immer komplexere Systeme entstehen in immer kürzerer Zeit. Ein Ende dieses Trends ist nicht absehbar. Eher das Gegenteil ist der Fall. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, sind wir gezwungen, immer effektiver zu arbeiten. Wir arbeiten rund um die Uhr in globalen Teams. Wir vernetzen uns immer besser mit anderen Menschen, ja selbst mit Maschinen – Industrie 4.0 lässt grüßen.

Doch je weiter wir mit großem Aufwand unsere Arbeitsumgebung weiterentwickeln, umso deutlicher wird erkennbar, dass sich der Problemschwerpunkt verlagert hat. Nicht unsere Arbeitsumgebung ist inzwischen der Bremsschuh, sondern es sind wir Menschen selbst. Es ist die Art, wie wir denken, wie wir handeln und wie wir miteinander umgehen. Es droht uns nun auf die Füße zu fallen, dass wir uns zu lange Zeit zu wenig um unsere eigene Entwicklung gekümmert haben. Vor allem um die Entwicklung unseres eigenen Supercomputers – unseres Gehirns.

Wo stehen wir heute?

Die traurige Wahrheit ist, dass wir immer noch in einem Umfeld mit archaisch anmutenden Denkweisen aufwachsen. Eltern, Schulen, Medien und Politik suggerieren uns von Kindesbeinen an, dass das Leben ein Kampf sei, dass wir Kämpfer werden müssten, vorbereitet auf ein eher feindliches Umfeld. Wir sollten Karriere machen, denn Karriere bedeutet Geld und Geld bedeutet Macht. Geld und Macht seien das Fundament des Lebensglücks. Alles Weitere ergäbe sich von selbst. Wir dürften keine Fehler machen, denn Fehler machen nur Versager. Und Versager machen keine Karriere.

Es ist kaum verwunderlich, dass diesem Umfeld vor allem Einzelkämpfer entspringen. Diese Denkweisen kultivieren

Einheitsdenke, hierarchische Strukturen, Aggression, monetäre Motive, Verantwortungsscheu und vor allem Angst. Doch können wir uns das im Zeitalter von Industrie 4.0 und agilen Entwicklungsmethoden noch leisten? Wir meinen ganz klar: *Nein!* Denn diese Denkweise verhindert Innovation und effizientes Arbeiten.

Einladung zum radikalen Umdenken. Jetzt!

Was wir jetzt brauchen, ist ein Umfeld, in dem Innovatoren, Querdenker und echte Teamplayer gedeihen können. Ein Umfeld, in dem Selbstorganisation, unternehmerisches Denken, Fehlerkultur und Risikofreude den Normalzustand beschreiben. Darin verborgen liegt ein unglaubliches Potenzial. Doch um dorthin zu gelangen, ist jeder von uns aufgefordert, sich von vielen bisherigen Denkmustern zu verabschieden und sich ein neues Mindset anzueignen.

Gemeint ist dabei ein radikales Umdenken im großen Stil. Und wir – die Autoren – möchten Ihnen einen gangbaren Weg



zu diesen neuen Denkweisen skizzieren. Schon aus eigener Erfahrung ist uns vollkommen bewusst, dass das Ablegen gewohnter Denk- und Handlungsmuster zu den schwersten aller menschlichen Übungen zählt. Doch es ist möglich – und zwar in jedem Alter. Und unser human-embedded System ist dazu mit zwei ganz besonderen Features ausgestattet: Bewusstheit und Neuroplastizität.

Bewusstheit – unsere Freiheit im neuronalen Netz

Ganz vorne, hinter der Stirn, sitzt der sogenannte präfrontale Kortex. Er ist, evolutionär gesehen, eine sehr junge Hirn-

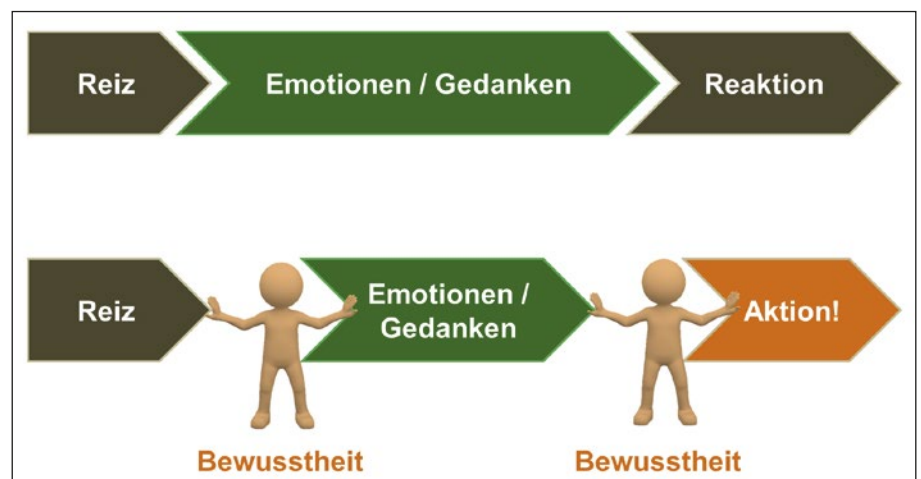


Abb. 1: Bewusstheit in Aktion

Entwicklung, Komponenten und Features des menschlichen Gehirns

Unser Computer besteht aus verschiedenen, interagierenden Komponenten und Subsystemen, nämlich Hirn 1.0, 2.0, 3.0 und 4.0.

Hirn 1.0 – Reptilienhirn (= Stammhirn)

- Evolutionär gesehen älteste Komponente.
- Steuert Energieniveau des Körpers über Atmung, Blutdruck, Herzfrequenz.
- Überlebensfunktionen: Flucht, Angriff, Totstellen.
- Funktioniert instinktiv und reaktiv.

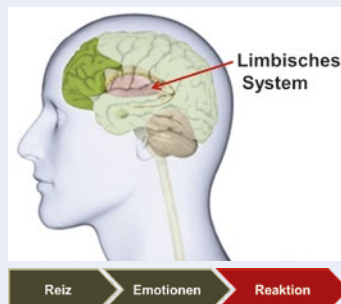
Das Stammhirn agiert in uns als Sicherheitssystem: Im „Notfall“ reagiert es sehr schnell und umgeht dabei andere Hirnfunktionen.



Hirn 2.0 – Säugetiergehirn (= Stammhirn + limbisches System)

- Evolutionär gesehen nach dem Stammhirn entstanden.
- Sitz der Emotionen.
- Ermöglicht emotionale Bewertung und Wiedererkennung von Situationen.

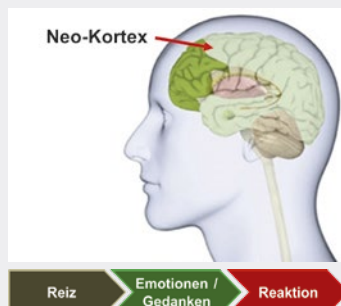
Das limbische System arbeitet eng mit dem Stammhirn zusammen und ermöglicht dadurch schnelle motorische Reaktionen.



Hirn 3.0 – Menschliches Gehirn (= Stammhirn + limbisches System + Neo-Kortex)

- Ist der jüngste Gehirnteil (ca. 5-7 Mio. Jahre).
- Sitz der Denkfähigkeit und der rationalen Intelligenz.

Immer noch viel Automatismus: Eingefahrene Denkautobahnen funktionieren wie feste Programme. Solange wir unbewusst durch den Tag laufen, nutzen wir genau diese Programme. Wir befinden uns dann im „Autopilot-Modus“.



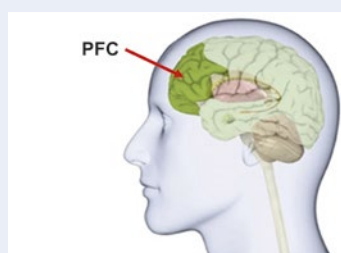
Hirn 4.0 – Gehirn des bewusst handelnden Menschen (= Stammhirn + limbisches System + Neo-Kortex + stärkere Integration der Areale)

- Ausbildung des präfrontalen Kortex (PFC) vor ca. 100.000-200.000 Jahren.
- Sitz der Aufmerksamkeitssteuerung, emotionalen Regulation und Bewusstheit.
- Physiologisch mit dem limbischen System und dem Stammhirn verbunden.
- Kann dort Einfluss nehmen und automatische Denk- und Handlungsmuster unterbrechen.

Mittels des PFC können wir bewusst steuern und uns über die automatischen Schaltmuster in unseren individuell gewachsenen Gehirnen hinwegsetzen.

Spontan taucht in jedem Menschen ab und zu Bewusstheit auf. Sie ist aber volatil – meist sind wir nur wenige Augenblicke wirklich präsent und bewusst.

Ein Mensch 4.0 nutzt diese Funktion seines Hirns 4.0 gezielt und regelmäßig. Durch regelmäßiges Training verstärkt sich die Integration des PFC mit den anderen Hirnarealen. Aufmerksamkeitssteuerung, Bewusstheit und Emotionsregulation werden in Folge immer leichter.



region (siehe Kasten 1). Neben anderen wichtigen Features, wie planerischem Denken, verbirgt sich in diesem Teil des Gehirns die sogenannte *Bewusstheit*. Doch was steckt hinter diesem abstrakt klingenden Begriff?

Damit kann man sicherlich Bibliotheken füllen. Wir wollen es hier einfach und plakativ halten: Wer bewusst denkt und handelt, ist sich im Klaren darüber, was er denkt und wie er handelt. Bewusstheit wird oft verglichen mit einer Art geistiger Beobachter, der dem Geschehen zusieht (vgl. [Hue10]).

Bewusstes Denken und Handeln bedeutet, voll bei der Sache zu sein. Kein gedankliches Abschweifen, nichts wird nebenbei erledigt. Bewusstes Denken und Handeln bedeutet auch, voll mit sich selbst in Kontakt zu stehen und dadurch volle Kontrolle über Gedanken und Handlungsweisen zu haben. In bewussten Momenten können wir entscheiden, ob wir so oder eben anders denken und handeln möchten. Bewusstheit ermöglicht uns das kurze Innehalten, das notwendig ist, um aus dem Reiz-Reaktions-Automatismus auszubrechen. Das ist der große Unterschied zum unbewussten oder instinktgesteuerten Denken und Handeln (siehe *Abbildung 1*). *Kurz:* Bewusstheit ist der Schlüssel für den Ausbruch aus alten Denk- und Handlungsmustern und ebnet den Weg zu einer neuen Geisteshaltung. Wir werden so wieder zum Gestalter unseres Selbst.

Wie Sie sich vorstellen können, stellt sich bei einer gewünschten Änderung der Erfolg nicht von heute auf morgen ein. Jahrzehntelanges Training hat althergebrachte Denk- und Handlungsmuster tief in unser Gehirn eingegraben, im wahrsten Sinne des Wortes: Denkmuster manifestieren sich durch wiederkehrende neuronale Feuermuster und verstärkte Verknüpfungen zwischen bestimmten Hirnregionen. Lassen Sie uns dies anschaulich als „Denkautobahnen“ bezeichnen. Wir denken in vielen Aspekten bevorzugt entlang dieser Denkautobahnen. Unser Gehirn arbeitet effizient und nimmt immer den Weg des geringsten Widerstands. Das Verlassen dieser Denkautobahnen und das Beschreiten neuer Denkpfade erfordert tägliches Training (siehe *Abbildung 2*).

Neuroplastizität – und die Mär vom Hänschen und dem Hans

Und hier sind wir bei einer zweiten, wirklich erstaunlichen Eigenschaft unseres Gehirns angekommen, der sogenannten *Neuroplastizität*. Je mehr wir uns darin üben, anders zu denken und zu handeln, umso stärker wird unser Gehirn angeregt,

seine physische Struktur zu ändern. Neue neuronale Feuermuster entstehen, bisherige Verknüpfungen lösen sich auf und werden durch andere ersetzt. Neue Denkpfade entstehen und verbreitern sich nach und nach zu ansehnlichen Denkstraßen. Dadurch wird das neue Denken und Handeln im Alltag auch zunehmend einfacher für uns, bis es am Ende ganz automatisch erfolgt.

Dieser Effekt ist kein Wunschdenken, er ist neurowissenschaftlich längst belegt (vgl. [Hue13]). Bitte streichen Sie daher Omas Glaubenssatz „Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr“ ein für alle Mal aus Ihrem Gedächtnis!

Soviel zur Theorie. Lassen Sie uns zur Tat schreiten. Wie könnte ein passender Trainingsplan für ein solches Vorhaben aussehen?

Bewusstheit kultivieren, um die Neuroplastizität anzuregen

Das Wesentliche, was es zu üben und kultivieren gilt, ist Bewusstheit. Dabei geht es vor allem um Kontaktaufnahme mit uns selbst, mit unseren Emotionen und unseren Körperempfindungen. Denn der Körper hat wesentlich mehr Funktionen, als nur den Kopf durch die Gegend zu tragen. Neben dem Verstand bestimmen sie unser Denken und Verhalten maßgeblich mit. Bewusstheit heißt daher, mitzubekommen, was gerade in uns abläuft. Denn nur dann sind wir in der Lage, steuernd einzugreifen.

Im Zeitalter von Handy, WhatsApp und Multitasking ist uns ein großes Stück Bewusstheit abhandengekommen. Ablenkung ist omnipräsent. Wir lassen unser Gehirn ständig mit einer Vielzahl von Reizen überfluten. Unser Gehirn ist zum Hochleistungssportler geworden, darauf trainiert, mit dieser Überflutung umzugehen. Ein Ruhezustand ist ihm weitgehend fremd. Emotionen und Körperempfindungen gelten dabei oft als „Störfaktoren“ und sind zu unterdrücken. Leider bleibt uns dadurch der tiefere Blick auf diese uralen Ressourcen verwehrt.

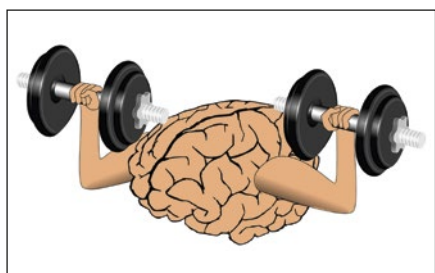


Abb. 2: Nachhaltige Veränderung braucht regelmäßiges Geistestraining

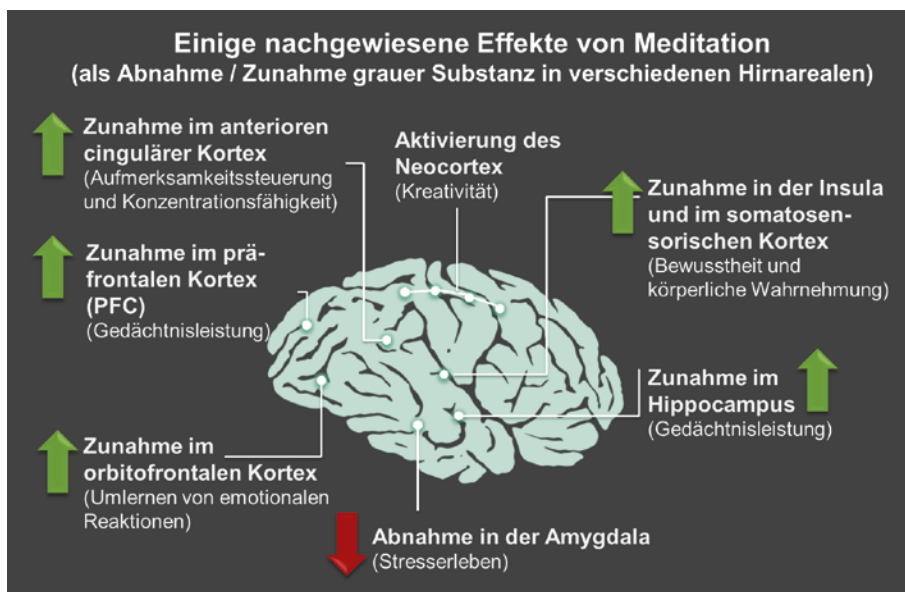


Abb. 3: Einige neurobiologische Effekte von Bewusstheits-Training

Der schwierigste und wichtigste Teil des gesamten Projekts besteht also darin, die Bewusstheit wieder herzustellen.

Doch wie geht das nun konkret?

Es wird nun ein Begriff fallen, der so manchem Leser das Weiterlesen erschwert. Aber genau darum bitten wir Sie! Geben Sie uns die Chance, Ihnen eine andere Sicht auf dieses Thema zu geben. Es geht um Meditation.

Meditation ist nicht, was Sie denken!

Wenn vor Ihrem geistigen Auge nun ein buddhistischer Mönch erscheint oder Ihnen Ihre Nase den Duft von Räucherstäbchen vorgaukelt, so ist das nicht verwunderlich. Denn dem Begriff der Meditation haftet leider immer noch ein etwas esoterischer oder religiöser Ruf an. Zu Unrecht, wie wir finden.

Denn, um was geht es bei der Meditation eigentlich? Entspannung, Wohlbefinden, Stressabbau? Ja, aber nicht primär. Meditation ist vor allem Geistestraining: Es geht um das Erkennen und Auflösen geistiger Anhaftungen und gedanklicher Konstrukte, die uns daran hindern, das zu denken und das zu tun, was im gegenwärtigen Moment angemessen und zielführend wäre. Es geht also darum, Hindernisse abzubauen, die uns bei der freien Gestaltung unseres Denkens und Handelns im Wege stehen. Es geht darum, wieder Zugang zu uns selbst zu finden. Zu unseren natürlichen, inneren Ressourcen, wie Kreativität, Mitgefühl, Empathie und Fokussierung. Diese Effekte der Meditation auf das Gehirn wurden inzwischen

auch wissenschaftlich nachgewiesen (vgl. [Brä15] und Abbildung 3).

„Das ist nichts für mich. Das bekomme ich im Alltag nicht unter“, sagen Sie?

Bewusstheit üben im Büro-Alltag

Sicher zielen Sie dabei auf die klassische Atemmeditation ab, also das stille Sitzen mit Fokus auf den Atem. Und ja, gerade diese Form der Meditation stellt am Anfang eine echte Herausforderung dar. Denn bei kaum einer anderen Gelegenheit werden uns unsere rege Gehirnaktivität und fehlende Fähigkeit der Fokussierung deutlicher vor Augen geführt. Der Drang, einfach aufzuspringen, ist enorm groß. Aber genau deshalb ist die Atemmeditation auch eine der wirkungsvollsten Methoden, Geistesruhe, Konzentration und Bewusstheit zu üben. Im täglichen Übungsprogramm sollte sie nicht fehlen. Darüber hinaus existieren jedoch noch zahlreiche andere Übungsvarianten, auch abseits des Sitzkissens.

Denn Bewusstheit kann grundsätzlich jederzeit und überall geübt werden: Sei es der kurze Body-Scan auf dem Bürostuhl, eine Gehmeditation während der Mittagspause, der bewusste Gang zum Drucker, ein bewusstes Mittagessen in der Kantine oder eine angeleitete Meditation bei der Bahnfahrt.

Der ganz normale Alltag bietet nahezu unbegrenzte Übungsmöglichkeiten: Nehmen Sie bewusst wahr, was in Ihnen vorgeht, wenn wieder einmal ausgerechnet in Ihrer Warteschlange die ältere Dame die Tomaten nicht gewogen hat und nochmals zur Gemüsetheke läuft. Entscheiden Sie selbst, ob Sie nun in Verschwörungs-

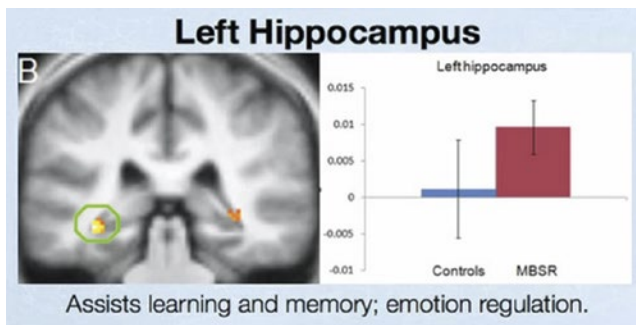


Abb. 4: Längsstudie, die eine Zunahme grauer Masse im Gehirn zeigt nach nur 8 Wochen Training, Quelle: [Höl11]

theorien versinken und sich in negativen Gedanken üben möchten. Oder ob Sie einfach mit einem Lächeln akzeptieren wollen, dass es eben so ist, wie es ist. Diese Vielfalt an Übungsmöglichkeiten hat gerade am Anfang eine enorme Bedeutung, um dran zu bleiben. Denn es verhält sich wie beim Sport: Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der Regelmäßigkeit und der Häufigkeit. Aller Anfang ist schwer? Ja! Doch Studien haben gezeigt, dass sich schon nach wenigen Wochen erste spürbare und inzwischen auch messbare Erfolge einstellen (siehe beispielhaft **Abbildung 4**). Neben gesteigerter Gedächtnisleistung und besserer Konzentration gehören hierzu auch mehr Selbsterkenntnis, Gleichmut, Verständnis und Mitgefühl. Das fühlt sich gut an. Diese Erfolgserlebnisse wirken wunderbar und motivierend. Was anfangs noch echte Disziplin erfordert, wird so schnell zum echten Bedürfnis. Ein Effekt, der das Üben erheblich erleichtert. Wir als Autoren sprechen hierbei aus eigener Erfahrung.

**Ein Beispiel:
Mein Problem mit Herrn Meier**

Doch fahren wir fort mit unserem Trainingsprogramm. Neben der täglichen Grundübung liegt es an jedem selbst, da anzusetzen, wo der Schuh im Alltag am meisten drückt. Seien Sie ehrlich zu sich selbst. Wo entstehen bei Ihnen im Job die größten Reibungsverluste? Was beschäftigt Sie auch nach Feierabend noch? Wo können Sie gedankliche oder emotionale Blockaden bei sich erkennen, wie Angst und Voreingenommenheit? Wo liegen Ihre wunden Punkte, also Ihre roten Knöpfe, die besser niemand berühren sollte? Erforschen Sie Ihre bisherigen Denkmuster. Gehen Sie der Sache soweit wie möglich auf den Grund. Formulieren Sie sodann einen konkreten Veränderungswunsch. Und, ganz wichtig, definieren

Sie zu jedem Ziel ein oder mehrere konkrete Tasks. Dies könnte zum Beispiel so aussehen:
Mein Problem: „Herr Meier, der neue Kollege aus der Nachbarabteilung, fragt des Öfteren nach, wann meine Arbeitsergebnisse endlich fertig seien. Ich fühle mich dadurch unter Druck gesetzt. Ich reagierte

die letzten Male zunehmend ungehalten, wodurch das Verhältnis mit Herrn Meier spürbar angespannt ist.“
Mein Denkmuster: „Ich bin schon viel länger im Unternehmen als Herr Meier und sehe mich selbst als Leistungsträger. Ich arbeite ohnehin schon mehr und härter als andere. Herr Meier ist ein junger Heißsporn. Seine Nachfragen sehe ich als Aufforderung, noch schneller zu arbeiten. Wie kommt der Grünschnabel eigentlich dazu? Der soll sich erstmal seine Sporen verdienen. Ich werde ihm spüren lassen, dass er so nicht mit mir umspringen kann.“
Meine Veränderungswünsche hierzu: Ich möchte in diesen Situationen weniger emotional reagieren. Ich möchte auf Herrn Meier und die Kollegen einen souveränen Eindruck machen. Ich möchte angemessen und konstruktiv auf das Verhalten von Herrn Meier reagieren können.
Meine konkreten Tasks:
1. Selbsterforschung
Was genau löst bei mir diesen Ärger aus? Welches zu wenig erfüllte Bedürfnis steckt dahinter? Durch Kontaktaufnahme mit mir selbst werde ich diesen Fragen auf den Grund gehen. Was dabei herauskommen kann, sind Erkenntnisse wie:

- Ich fühle mich und meine Leistung insgesamt zu wenig wertgeschätzt.
- Ich tue mich schwer, „Nein“ zu sagen, und dies führt zu stetiger Überlastung.
- Herrn Meiers Fragen sind nur Tropfen, die mein schon volles Fass zum Überlaufen bringen.
- Meine harsche Reaktion wirkt nach außen wahrscheinlich unangemessen und verschlechtert außerdem mein internes Standing.

2. Bewusst erkennen, was los ist. Bewusst das Verhalten anpassen
Wenn Herr Meier morgen zu mir ins Büro kommt, werde ich voll im Moment sein

Führen & coachen



R. van Solingen
Der Bienenhirte – über das Führen von selbstorganisierten Teams
Ein Roman für Manager und Projektverantwortliche
2017
126 Seiten
€ 19,95 (D)
ISBN 978-3-86490-495-0



V. Kotrba · R. Miarka
Agile Teams lösungsfokussiert coachen
2. Auflage
2017, 268 Seiten
€ 32,90 (D)
ISBN 978-3-86490-441-7



S. Kaltenecker
Selbstorganisierte Teams führen
Arbeitsbuch für Lean & Agile Professionals
2016, 244 Seiten
€ 32,90 (D)
ISBN 978-3-86490-332-8



S. Kaltenecker
Selbstorganisierte Unternehmen
Management und Coaching in der agilen Welt
2017, 330 Seiten
€ 34,90 (D)
ISBN 978-3-86490-453-0



F.-U. Pieper · S. Rook
Agile Verträge
Vertragsgestaltung bei agiler Entwicklung für Projektverantwortliche
2017, 168 Seiten
€ 26,90 (D)
ISBN 978-3-86490-400-4

plus+
Buch + E-Book:
www.dpunkt.plus

und aufpassen, was in mir vorgeht. Auch wenn er wieder eine mich reizende Frage stellt, werde ich nicht an die Decke gehen. Ich werde bewusst innehalten. Ich werde Herrn Meier fragen, was genau hinter der Dringlichkeit steckt. Ich möchte ihm zudem auch meine Situation erläutern. Hierbei könnten folgende Erkenntnisse und Ergebnisse entstehen:

- Herr Meier setzt sich selbst sehr stark unter Druck. Er befindet sich noch in der Probezeit und hat Angst, diese zu vermasseln. Das kann ich gut verstehen.
- Herr Meier zeigt auch für meine Situation Verständnis. Er hat eingesehen, dass ich mein bestes gebe, aber eben auch noch zahlreiche andere Aufgaben zu erledigen habe.
- Wir haben unserer Zusammenarbeit eine neue Basis gegeben und einen Grundstein für kollegiales Vertrauen gelegt.

3. Den Menschen hinter „Herrn Meier“ sehen

Herr Meier und ich kennen uns noch nicht lange. Ich werde ihm gleich morgen ein gemeinsames Mittagessen in der Kantine vorschlagen, um mal ein paar Worte abseits des Berufsalltags mit ihm zu wechseln. So bekomme ich einen besseren Eindruck von seinem beruflichen Umfeld und von ihm als Mensch.

Präsent sein – erkennen – bewusst anders machen

Merken Sie etwas? Ausgangspunkt war lediglich die wiederholte Nachfrage eines jüngeren Kollegen nach Arbeitsergebnissen. Mehr ist tatsächlich nicht passiert. Nur im Kopf werden Herrn Meier böse Absichten und Respektlosigkeit unterstellt. Diese Denkmuster, egal woher sie nun kommen, schüren Aggression und treiben uns zu spontanen Reaktionen, die für uns selbst, das kollegiale Zusammensein und den gemeinsamen Teamerfolg wenig förderlich sind.

Und hier greift die Bewusstheit. Sie lässt uns erkennen, dass da alte Denkmuster sind, die uns zu wenig zielführenden Handlungen drängen. Es ist die bewusste Entscheidung, es nun anders zu machen, die das Umdenken in uns initiiert. Durch die Neuroplastizität bahnen wir einen neuen Weg in unserem Gehirn. Und nutzen diesen beim nächsten Mal wieder, und dann wieder, diesmal vielleicht mit Frau Müller. Irgendwann müssen wir uns dann gar nicht mehr so sehr anstrengen. Nach und nach werden neue Denk- und Hand-



Abb. 5: Sie haben die Wahl

lungsweisen zum Default und die alten, wenig förderlichen Muster veröden.

Neuronales Reengineering

Dieser ganze Vorgang erinnert an Reengineering: Statt einfach weiter in den alten Codemustern zu reagieren, lernen wir die Architektur unseres Denkens verstehen und gestalten bewusst unser neuronales Netz um.

Wozu das alles?

Wir haben nun an einem sehr einfachen, alltäglichen Problem gesehen, wie dieses Umdenken vom Ablauf her grundsätzlich funktioniert. Doch wie entwickeln wir uns auf diese Weise zu dem Menschen 4.0, den das Zeitalter agiler Softwareentwicklung so dringend braucht?

„Continuous Improvement“ als Prinzip und Weg

Hier ist der Moment gekommen, uns noch einmal die wichtigsten agilen Prinzipien in Erinnerung zu rufen. Zum Beispiel: „Continuous Improvement“. Das stößt immer auf große Zustimmung. Ja, wer möchte das nicht? Doch seien wir ehrlich: Wann haben wir uns das letzte Mal wirklich mit uns selbst und unserem Verhalten auseinandergesetzt? Wann haben wir unser Denken und Handeln das letzte Mal willentlich verändert?

In unserem „normalen“ Jahresplan haben wir dafür genau einen einzigen Zeitpunkt eingebaut: Silvester. Da blicken wir schon mal gerne zurück und fassen „gute Vorsätze“ für das neue Jahr. Doch dabei bleibt es dann meist auch. Die Iterationslänge (365 Tage) ist einfach zu lang. „User Stories“

sind kaum vorhanden, höchstens „Epics“. Sprint Review und Retro finden meist nicht statt. Das kann nicht funktionieren. Was die Urväter der Agilität für die Softwareentwicklung für gut befunden haben (vgl. [Agil]), gilt auch für unsere eigene Entwicklung: Nur kontinuierliches Arbeiten an unserem Geist, an unseren Denkstrukturen und Handlungsweisen führen zu nachhaltiger Veränderung.

„Self Organization“ als Prinzip und Einstellung

Ein weiteres agiles Prinzip, das sich in diesem Zusammenhang nahezu aufdrängt, ist „Self Organization“. Seien Sie selbstorganisiert. Nutzen Sie die Freiheit und gegebenen Möglichkeiten und gestalten Sie sich selbst zu dem Menschen, der Sie sein möchten! Nehmen Sie Ihr Leben, Ihre Arbeit, die Gestaltung Ihres Geistes, das Miteinander mit Ihren Kollegen und auch mit Ihrer Familie bewusst in die Hand.

„Welcome Change“ als Prinzip und erstes Erfolgserlebnis

Und es wird auch wieder der Weg der Bewusstheit sein, der uns zur Königsklasse der agilen Prinzipien führt, dem „Welcome Change“. Abweichungen von unseren Erwartungen, von unserem eigenen Tages-, Wochen-, Projekt- oder gar Lebensplan sind dann nicht mehr nur lästig. Wir werden den kurzfristigen und unerwarteten Change als das annehmen können, was er ist: Die Realität eben, die nur selten einem festen Plan oder Schema folgt. Sie stellt uns vor Aufgaben, an denen wir wachsen.

Dieser ganze Prozess des Umdenkens ist vorrangig eine sehr individuelle und per-

sönliche Angelegenheit. Doch möchten wir warten, bis jeder für sich endlich den Weg gefunden hat? Ein entsprechendes Arbeitsumfeld wirkt hier ermunternd, förderlich und beschleunigend. Und da sind wir bei der Rolle der Führungskräfte und dem Management angelangt.

Führungskräfte als Enabler

Es liegt zweifellos an den Führungskräften, diesem anspruchsvollen Prozess die notwendige Dynamik und Synchronisation zu verleihen. Es ist an den Führungskräften, mit gutem Beispiel voranzugehen, zu einem Umdenkprozess einzuladen und den Fortschritt zu begleiten.

Bottom-up-Entwicklungen sind gut und sehr wünschenswert. Indem Sie Bewusstheit auch top-down initiieren, machen Sie offiziell, dass dies im Unternehmen so gewünscht ist. Agieren Sie als Vorbilder. Unterstützen und begleiten Sie die Mitarbeiter bei deren Entwicklung. Schaffen Sie ein Umfeld, das dem Umdenkprozess förderlich ist: Wenn Sie mutige und risikofreudige Mitarbeiter haben möchten, nehmen Sie ihnen alle Gründe, Angst zu haben. Wenn Ihnen echte Selbstorganisation am Herzen liegt, so schaffen Sie eine Atmosphäre des wachsenden Vertrauens statt der 100-prozentigen Kontrolle. Wenn Sie unternehmerisches Denken wachsen sehen möchten, so leben Sie eine offene Fehlerkultur.

Sie glauben, das alles sei Zukunftsmusik? Noch ganz weit weg?

Glücklicherweise hat die Zukunft schon begonnen. Zahlreiche Unternehmen haben die Dringlichkeit dieser Entwicklung erkannt und Programme zum Geistestraining bereits in Gang gebracht. Als Beispiele seien hier Google, SAP, BASF und die Robert Bosch GmbH genannt (vgl. [Mind]). Und bitte, machen Sie sich keine Sorgen um die notwendige Begeisterung und Motivation Ihrer Mitarbeiter. Das entsprechende Führungskräfte-Programm bei SAP beispielsweise hat aktuell eine Wartezeit von mehreren Tausend Personen.

Und was, wenn alle umgedacht haben? Kleiner Ausblick

So, das war ein grober Umriss, wie wir es schaffen können, uns als Menschen und Organisationen eine Evolutionsstufe nach oben zu hieven.

Nehmen Sie sich doch kurz Zeit und träumen Sie davon, was dann möglich sein wird: Mit Menschen, die komplett selbst-

bestimmt und selbstgestaltend sind. Mit echten Teamplayern, die ganz ohne persönliche Konkurrenz agieren. Mit Menschen, die wahres Miteinander leben und dabei sogar auf Konflikte offen zugehen, weil sie diese als echte Chance begreifen, persönlich zu wachsen. Mit Menschen, die sich angstfrei und vollständig ins Arbeitsgeschehen einbringen, anstatt die Hälfte ihres Selbst beim Eintritt ins Büro zurückzulassen.

Unkonventionell? Etwas für Freaks?

Wir sind jetzt fast am Ende unseres Beitrags angekommen, Welche Gedanken schießen Ihnen nun durch den Kopf?

„Unkonventionell“, „Anstrengend“ – Ok, lassen wir das so stehen.

„Eine Randerscheinung“, „Interessante Sache, aber für mich nicht umsetzbar“,

„Etwas für echte Freaks“ – Hierzu unsere Prognose: In fünf bis zehn Jahren wird ein IT-Unternehmen ohne entsprechende Programme zu Geistestraining keine Bewerbungen mehr erhalten und auf dem Markt wegen mangelnder Innovationskraft nicht mehr bestehen können.

Zum Schluss noch ein letzter, wichtiger Punkt. Natürlich haben Sie die Wahl (siehe **Abbildung 5**). Doch seien Sie sich bewusst: *Wir üben immer, so oder so.*

Nichtüben gibt es nicht! Wir üben ständig, mit jedem Gedanken und mit jeder Handlung (vgl. [Kab14]). Dabei können wir entweder die alten Denkstrukturen und Handlungsweisen weiter kultivieren oder eben anfangen, diese durch neue zu ersetzen.

Entscheiden Sie, was Sie üben wollen. ||

Literatur & Links

[Agil] Das Agile Manifest, 2001, siehe: <http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>

[Brä15] C. Brähler, B. Hölzel, Achtsamkeit mitten im Leben – Anwendungsgebiete und wissenschaftliche Perspektiven, O.W. Barth, 2015

[Höl11] B. Hölzel, S. W. Lazar et al., Mindfulness practice leads to increases in regional brain gray matter density, in: Psychiatry Res. 2011 Jan 30, siehe auch: [http://www.psych-journal.com/article/S0925-4927\(10\)00288-X/fulltext](http://www.psych-journal.com/article/S0925-4927(10)00288-X/fulltext)

[Hue10] G. Hüther, Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn, Vandenhoeck & Ruprecht, 2010

[Hue13] G. Hüther, Was wir sind und was wir sein könnten – Ein neurobiologischer Mutmacher, Fischer Taschenbuch, 2013

[Kab14] J. Kabat-Zinn, Jeder Augenblick kann Dein Lehrer sein, O.W. Barth, 2014

[Mind] Programm der Mindful Leadership Konferenz 2017 mit Erfahrungsberichten aus verschiedenen Unternehmen, siehe: <http://mindful-leadership-konferenz.de/mindful-leadership-konferenz-2017/>

Die Autoren



Melanie Wohnert

(melanie.wohnert@think-y.de)

ist Diplom-Mathematikerin und seit mehr als 15 Jahren in der IT-Branche tätig, davon mehr als 10 Jahre in leitenden Positionen. Seit einigen Jahren ist sie als freiberufliche Trainerin und Führungskräfte-Coach tätig. Sie setzt sich für die volle Entfaltung des menschlichen Potenzials in der IT ein.



Dietmar Wohnert

(dietmar.wohnert@think-y.de)

ist gelernter Dipl.-Ingenieur und Patentanwalt mit langjähriger Berufserfahrung im Bereich IT und Automotive. Inzwischen ist er als selbstständiger Trainer und Coach tätig, mit einem Faible für Mindfulness und Schwerpunkt auf agilen IT-Unternehmen.