

A group of people in silhouette are pushing a large, textured sphere. The scene is set against a dark background with a light source from the left, creating a strong shadow of the sphere on the ground. The people are positioned around the sphere, some at the top and some at the bottom, all appearing to exert effort to move it.

Erich R. Unkrig

PERSONALE AGILITÄT

- ausgewählte Aspekte -

Inspirations by ILOS - Juli 2022

Betrachten wir die Agilität von Menschen, so bieten sich zunächst vor allem Erkenntnisse aus den Sportwissenschaften an. Hier lautet eine Definition, dass Agilität „eine schnelle Ganzkörperbewegung mit Geschwindigkeits- oder Richtungswechsel als Reaktion auf einen Stimulus“ ist. Um eine Bewegung auszuführen, müssen Menschen relevante Umweltinformationen finden und in Bezug auf Vorkenntnisse und Erfahrungen aufbereiten. Erst wenn die Informationen verarbeitet sind, kann eine der Situation angemessene Bewegung ausgeführt werden. Je mehr situations- und kontextbezogenes Wissen und Erfahrungen ein Mensch hat, desto besser ist seine Antizipationsfähigkeit. Eine Studie zeigt, dass SpielerInnen einer höheren Liga („senior elite“) besser in der Bewegungsvorhersage sind als SpielerInnen unterer Ligen und auch häufiger richtige Entscheidungen treffen. Übertragen auf den Unternehmenskontext bedeutet das: Gut qualifizierte und erfahrene Mitarbeitende erkennen spezifische Hinweise besser als andere und deduzieren bessere Schlussfolgerungen. Dieses Ergebnis zeigt, wie wichtig es ist, relevantes Wissen und Erfahrungen zu sammeln, um die spezifische Informationsverarbeitung zu verbessern.

Die Vertiefung und Weiterentwicklung der Ergebnisse identifiziert drei Faktoren, die die menschliche Agilität beeinflussen: kognitive, physische und technische Aspekte. Dabei ist die Fähigkeit wichtig, die anfangs eingeschlagene Richtung zu ändern. Diese als COD (Change of Direction) bezeichneten Bewegungen beinhalten Reaktionen auf Reize (beispielsweise von Wettbewerbern, Teams, Führungskräften, KollegInnen) und unterscheiden sich von im Voraus geplanten Aktionen. Studien aus dem Sport zeigen weiterhin, dass SpielerInnen einer höheren Liga im Vergleich zu solchen in unteren Ligen eine bessere Agilität zeigen, obwohl beide Gruppen hinsichtlich der COD eine nahezu gleiche Reaktionsgeschwindigkeit haben. Das legt den Schluss nahe, dass weniger der physische, sondern vielmehr der kognitive Teil der Agilität der entscheidende Faktor ist, der beide Gruppen voneinander unterscheidet. Zu diesen kognitiven Aspekten gehören visuelles Scannen, die Antizipation von Bewegungen, Mustererkennung sowie Kenntnis und Verstehen der Situation.

Studien zeigen darüber hinaus, dass sowohl Antizipation als auch das Erkennen von Mustern wichtig sind, um ein hohes Maß an qualifizierter Leistung zu erreichen.

- Antizipation ist die Fähigkeit, insbesondere die Aktionen und Reaktionen von Stakeholdern vorherzusagen.
- Mustererkennung ist die Fähigkeit, Muster im Geschehen zu finden und zu erkennen, um so ggf. die nächsten Schritte zu erraten und zu antizipieren.
- Das Wissen um die Situation bezieht sich auf die Vertrautheit mit der Situation, in der man sich befindet.

Die Verbesserung des visuellen Scannens sowie der Mustererkennung und die Kenntnis der Situation helfen dabei, die eigene situative Beweglichkeit zu verbessern. Die Entscheidung darüber, wie und was wir denken, beeinflusst die Qualität unseres eigenen Wissens und unserer Fähigkeiten ebenso wie deren Wirkung im Team und in einer Organisation. Daher müssen wir an unseren persönlichen wie kollektiven Gewohnheiten arbeiten, um agil zu werden und damit umzugehen.

Veränderungen sind in unserem Umfeld oft unkalkulierbar. Um zu „überleben“, müssen wir viel schneller als in der Vergangenheit lernen und uns anpassen. Dies führt zu einer Reihe von relevanten, von denen ich in diesen Inspirations im Folgenden drei, im deutschsprachigen Bereich oft vernachlässigte Aspekte für Sie, liebe LeserInnen, darstellen werde.

Aspekt „Lern-Agilität“

Agilität im Lernen bezieht sich auf unsere Bereitschaft und Fähigkeit, aus Erfahrungen zu lernen und so gewonnenes Know-why (Verständnis der Gründe, die etwas zugrunde liegen) wie auch Know-how (Kenntnis der Methoden und Praktiken, um etwas zu tun) dann in Situationen anzuwenden, die oft unvorhersehbar und in einem besonderen Maße herausfordernd sind. Hinzu kommt, dass auch das bewusste „Verlernen“ oder die Fähigkeit, vertraute Meinungen aufzugeben und sich von vertrauten Arbeitsweisen zu verabschieden, Schlüsselaspekte der Lernfähigkeit sind.

Agilität im Lernen bedeutet also,

- in einem neuen Kontext zunächst nicht zu wissen, was man tun soll, sich dann jedoch intensiv darum zu bemühen, es herauszufinden,
- situativ passend richtig und vor allem schnell zu lernen,
- das Gelernte anzuwenden und umzusetzen,
- situativ auch den Mut zu haben, vor sich und anderen zuzugeben, dass man nicht alles weiß, bzw. zu akzeptieren, dass man mit Annahmen falsch liegen kann oder sogar falsch lag.

Studienergebnisse weisen darauf hin, dass Geschwindigkeit und Flexibilität die beiden wichtigsten Faktoren für die Agilität im Lernen sind. Dabei geht es darum, eine große Menge an Informationen schnell (Geschwindigkeit) aufzunehmen und zu verarbeiten, um herauszufinden, was davon am wichtigsten bzw. relevantesten ist. Gleichzeitig gilt es, in der Lage zu sein, die eigene Perspektive so lange zu verändern (Flexibilität), bis man versteht, wie verschiedene Aspekte miteinander verbunden sind bzw. wie sie sich wechselseitig beeinflussen. Ergänzend zu Geschwindigkeit und Flexibilität benennen weitere Studien als Faktoren insbesondere Experimentieren, das Eingehen von Leistungs- und zwischenmenschlichen Risiken, das Zusammenarbeiten, das Sammeln von Informationen, das Suchen nach Feedback und das Reflektieren.

Ein unter diesen Prämissen entwickeltes Analyseverfahren beschreibt neun Faktoren wie folgt:

- Flexibilität: offen für neue Ideen und neue Lösungsvorschläge sein.
- Schnelligkeit: schnelles Umsetzen von Ideen, indem einerseits nicht-relevante Ressourcen ausgegrenzt und andererseits alternative Optionen berücksichtigt werden.
- Bereitschaft zum Experiment: neue Verhaltensweisen und Handlungsoptionen testen, um herauszufinden, welche davon effektiv sind.
- Risikobereitschaft („Performance Risk Taking“): neue Handlungsoptionen, Aufgaben und Rollen identifizieren sowie die individuelle Bereitschaft, damit einhergehende, kalkulierbare Risiken zu akzeptieren bzw. einzugehen.
- Aufgeschlossenheit („Interpersonal Risk Taking“): Offensein für und Umgang mit Diversität – auf eine Art, die zu Lernen und Veränderung führt.
- Beziehungsorientierung („Collaborating“): mit anderen so zusammenzuarbeiten, dass dies Lernmöglichkeiten schafft.
- Lernbereitschaft („Information Gathering“): alle sich bietenden Chancen und Optionen nutzen, um persönlich und fachlich auf dem neuesten Stand zu bleiben.
- Offenheit für Feedback: andere zu einem Feedback zu den eigenen Ideen, Verhalten, Handlungsweisen und der Gesamtleistung auffordern.
- Reflexives Denken: sich Zeit nehmen, um über sich selbst und die eigene Leistung zu reflektieren und ggf. Konsequenzen ziehen, um effektiver zu werden.

Menschen mit einer Lern-Agilität werden in schwierigen oder unbekanntem Situationen schnell lernen – insbesondere deshalb, weil sie in der Regel von sich aus Feedback einfordern, weil sie Muster auch innerhalb des Unbekannten entdecken können und weil sie selbst nach neuen Chancen, Optionen und Herausforderungen suchen.

Aspekt „Mentale Agilität“

Mentale Agilität eröffnet neue Perspektiven, ermöglicht eine gewisse Leichtigkeit in herausfordernden Situationen und hilft bei der Führung der eigenen Person. Analysen zeigen, dass agiles Denken die optimale Lösung von Problemen begünstigt. So zu denken bedeutet, zwischen Abstraktion und Konkretheit, Detail und Gesamtbild wie auch zwischen kontrolliertem und automatischem Denken zu wechseln. Damit kann man in eine Situation bzw. in einen Kontext hinein- und herauszoomen, Gefühle und Gedanken verbinden oder getrennt halten und, wenn nötig, Aufmerksamkeit und Ablenkung dosieren.

Agiles Denken beinhaltet Wege zur Darstellung und Verarbeitung (Nutzung) von Informationen und Wissen, die flexibel, kreativ und auf sich ändernde Umstände und Ziele abgestimmt sind. Ein integriertes Modell des Denkens, Fühlens und Handelns beschreibt zwei primäre Dimensionen der mentalen Agilität:

- Der Prozess oder die Ebenen der kognitiven Kontrolle

Ergebnisse können auf unterschiedliche Weise erreicht werden: entweder durch einen kontrollierten und schrittweisen Denkprozess oder eher intuitiv-assoziativ (durch ein „Bauchgefühl“); beides führt zu Einsicht. Auch kann es ein unbewusst und quasi automatisch ablaufender Prozess mit wenig Reflexion sein. Diese Ebenen der kognitiven Steuerung können stabil sein und einzeln oder gleichzeitig auftreten sowie sich abwechseln oder ändern. „Kognitive Kontrolle“ meint die mentalen Funktionen, mit denen wir unser Verhalten unter Berücksichtigung der Bedingungen des Umfelds steuern. Sie dient dazu, unser Handeln möglichst optimal einem Kontext oder einer Situation anzupassen, um ein für uns möglichst optimales Ergebnis zu erzielen.

- Der Inhalt oder die Ebenen der mentalen Repräsentation

Mentale Repräsentation (= die Repräsentation von Wissen) bedeutet vor allem die Erinnerung an Vergangenes, bei der ein Ereignis oder eine Beobachtung vor unserem geistigen Auge erscheint. Studien zeigen, dass diese Vorstellungen zwar Gemeinsamkeiten mit der Wahrnehmung aufweisen, jedoch aufgrund der Gedächtnisleistung oder auch der mentalen Modelle nicht unbedingt identisch sind.

Aspekt „Emotionale Agilität“

Emotionale Agilität bedeutet, ein Verständnis für die Beziehung zwischen Stimmungen, Gedanken und Verhaltensweisen zu haben. Dieses Verständnis ermöglicht es uns, mit Gefühlen wie Trauer, Angst und Wut umzugehen.

Emotionale Agilität („flexibel sein mit Gedanken und Gefühlen, damit man optimal in alltäglichen Situationen reagieren kann“) ist der Schlüssel zu Wohlbefinden und Erfolg. Dabei geht es nicht darum, die eigenen Gedanken zu kontrollieren oder sich dazu zu zwingen, „positiver“ zu denken. Vielmehr zeigen Studien, dass der Versuch, Menschen dazu zu bringen, ihre Gedanken z. B. vom Negativen ins Positive zu verändern, normalerweise nicht funktioniert und sogar kontraproduktiv sein kann. Bei der emotionalen Agilität geht es darum, sich zu entspannen, sich zu beruhigen und mit mehr Intention zu leben.

Emotional agile Menschen

- sind dynamisch,
- zeigen Flexibilität im Umgang mit Veränderungen und Komplexität,
- tolerieren Belastungen, können Rückschläge ertragen und bleiben dabei engagiert, offen und ansprechbar,
- verstehen und akzeptieren, dass das Leben nicht immer einfach ist,
- handeln nach ihren persönlichen Werten,
- verschließen sich nicht bei Gefühlen von Angst, Wut oder Traurigkeit, sondern reagieren mit Neugier, Achtsamkeit und Empathie,
- verfolgen für sie anspruchsvolle und langfristige Ziele und
- sind in der Verfolgung ihrer Ziele beharrlich und konsequent.

Solche Persönlichkeiten entwickeln sich auf dem Weg zu ihren Zielen durch (Selbst-)Bewusstsein, Lösungsorientiertheit wie auch durch die Regulierung „schwieriger“ Gefühle und das Annehmen herausfordernder Situationen.

Mehr zu dem Thema und seinen Quellen siehe auch

[Unkrig, E. \(2020\). Agilität –Wie HR den Erfolg unterstützen kann.](#)

[In: Laske, S./Orthey, A./Schmid, M. \(Hrsg.\). PersonalEntwickeln – Das aktuelle Nachschlagewerk für Praktiker. Wolters Kluwer](#)