

# Agiles Denken als Führungsinstrument

## Eine Einführung

bbv Software Services

Robert Wölfert

Leaders' Afternoon Event, Zürich, 18. September 2013

---

### 1 Einleitung

Sie kennen das bestimmt. Sie haben ein funktionierendes Team, jeder weiss, was zu tun ist. Und eines schönen Tages geht es los: "Wer hat von meinem Tellerchen gegessen?", "Wer hat aus meinem Becherchen getrunken?", "Wer hat in meinem Programmcode geändert?", "Wer sitzt da an meinem Computer?", "Ich heisse Schneewittchen und ich bin neu hier."

Und dann geht das schönste Durcheinander los. Der Gruppenfrieden wird gestört, Vorurteile ausgepackt (Frau und Computer), das Selbstwertgefühl ist angeknackst und Misstöne treten auf.

Wie kann man mit solchen Situationen umgehen, welche eine Gruppenarbeit behindern oder gar verunmöglichen?

### 2 Agiles Denken als Führungsinstrument

Es gibt verschiedene Elemente, welche einen Einfluss auf Gruppen und deren Arbeit haben. Mit den Elementen des agilen Denkens können Sie Probleme bei der Gruppenarbeit lösen. Ausserdem hilft Ihnen agiles Denken auch, für Fragestellungen im sozialen Umfeld Lösungen zu finden.

#### 2.1 Unterschätzung situationsbedingter Faktoren

Beobachtet man Menschen in einer Situation, nimmt man das Verhalten der Menschen mehr wahr als die Faktoren der Situation. Deshalb werden die inneren, anlagebedingten Eigenschaften eines Menschen häufig überbewertet. Im Gegensatz dazu werden die situationsbedingten Faktoren unterbewertet.

Für das agile Denken ist die Unterschätzung situationsbedingter Faktoren wichtig, weil ohne Berücksichtigung der Situation falsche Massnahmen ergriffen werden. Anstatt etwas an der Situation zu ändern, welche die Probleme verursacht, werden die betroffenen Personen als Verursacher gesehen. Es werden Massnahmen gegen die Personen ausgeführt, die nichts oder nur wenig an der ursächlichen Situation ändern. Unter Berücksichtigung der situationsbedingten Faktoren erhält man einen neuen Blickwinkel und gelangt somit zu neuen Erkenntnissen.

## **2.2 Selbstwertgefühl**

Mit dem Selbstwertgefühl beurteilt man das eigene Selbst. Man trifft eine Aussage darüber, wie man sich selbst als gut, kompetent und anständig einschätzt.

Für das agile Denken ist das Selbstwertgefühl wichtig, weil sich damit Situationen herbeiführen lassen, in denen das Selbstwertgefühl der beteiligten Personen gestärkt wird. Bei einem fehlgeschlagenen Ergebnis werden im Selbstwertgefühl unterstützte Personen ermutigt, im Sinn des agilen Denkens neue Wege zu gehen und damit neue Erkenntnisse zu sammeln (Stichwort "Fehlerkultur").

Ausserdem kann man mit dem Wissen über die verändertere Wahrnehmung der Welt sich das Verhalten anderer Menschen erklären und verstehen lernen.

## **2.3 Konformität**

Bei der Konformität ändern Menschen ihr Verhalten aufgrund des Einflusses anderer Menschen. Der Einfluss kann real oder auch nur angenommen sein.

Wenn Menschen nicht wissen, was sie am besten machen oder sagen sollen, betrachten sie das Verhalten anderer als Informationsquelle. Dabei passen die Menschen ihr Verhalten an andere an in der festen Überzeugung, dass es richtig ist. Man kann sein Verhalten auch ändern, um Mitglied einer Gruppe zu bleiben und deren Vorteile zu erhalten. Dabei passt man sich den impliziten und expliziten Regeln für akzeptable Verhaltensweisen, Werte und Überzeugungen an. Hierbei erfolgt die Anpassung des Verhaltens ohne die feste Überzeugung, dass es richtig ist.

Für das agile Denken ist es wichtig zu wissen, dass durch Konformität wichtige Informationen und Meinungen und damit neue Erkenntnisse verloren gehen. Man kann der Konformität durch gesunden Menschenverstand und durch eigene moralische Grundsätze widerstehen. Ist man der festen Überzeugung, dass die Änderung des Verhaltens nicht richtig ist, hilft die Suche nach einem Verbündeten.

## **2.4 Gruppendenken**

Eine Gruppe sind zwei oder mehr Personen, die miteinander interagieren und deren Bedürfnisse und Ziele eine gegenseitige Beeinflussung bewirken.

Gruppen mit einem starken inneren Zusammenhalt sind besonders anfällig für Gruppendenken. Dabei ist der Erhalt der Gemeinschaft wichtiger als eine realistische Betrachtung der Tatsachen.

Mit folgenden Massnahmen kann der Leiter einer Gruppe das Gruppendenken verhindern:

1. Der Leiter soll neutral bleiben und in der Gruppe keine Rolle einnehmen.
2. Der Leiter soll die Meinung von Personen ausserhalb der Gruppe einholen. Die Personen haben kein oder ein geringes Interesse, auf den Erhalt der Gemeinschaft Rücksicht zu nehmen.
3. Der Leiter soll Untergruppen bilden, die zuerst alleine und dann in der ganzen Gruppe die verschiedenen Vorschläge besprechen.
4. Der Leiter kann die Mitglieder der Gruppe auffordern, ihre Meinung anonym aufzuschreiben. Durch die Anonymität würden die tatsächlichen Meinungen genannt, weil aus der Gruppe heraus keine persönlichen Schuldzuweisungen gemacht werden können.

Für das agile Denken ist entscheidend, den Einfluss von Gruppendenken zu beachten, weil dadurch Informationsverluste entstehen. Der Erhalt der Verbundenheit der Gruppe führt zu einer eingeschränkten Sichtweise. Hierdurch versperrt man sich den Weg zu neuen Erkenntnissen und die erfolgreiche Meisterung von Situationen.

## **2.5 Vorurteile**

Vorurteile sind eine feindselige oder negative Einstellung gegenüber den Mitgliedern einer bestimmten Gruppe alleine aufgrund der Zugehörigkeit zu der Gruppe.

Für das agile Denken sind die Kenntnisse über Vorurteile wichtig, weil sie die Gruppenarbeit belasten. Vorurteile verhindern bei den davon betroffenen Gruppen den Austausch von Informationen und damit neuer Erkenntnis.

## **3 Zusammenfassung**

Zusammengefasst sind die Elemente des agilen Denkens für eine erfolgreiche Gruppenarbeit

1. Unterschätzung situationsbedingter Faktoren
2. Die Berücksichtigung des Selbstwertgefühls
3. Einflüsse durch Konformität
4. Einflüsse durch Gruppendenken
5. Einflüsse Vorurteile

Nutzen Sie das agile Denken, um in der Gruppenarbeit zu neuen Erkenntnissen zu gelangen und Ihren Mitarbeitern damit neue Impulse zu geben. Für die erfolgreiche Meisterung schwieriger Situationen und als Grundlage für neue Innovationen.

Wenn Schneewittchen dann zu Ihnen kommt, sind Sie gut vorbereitet!

Weiterführende Informationen zu den Elementen des agilen Denkens finden Sie im Buch „Sozialpsychologie“ von Elliot Aronson, Timothy D. Wilson und Robin M. Akert erschienen im Pearson Verlag (ISBN 978-3-8273-7359-5).