

# Agilität trifft Hirn

## Neurobiologische Erkenntnisse unterstreichen den Wert agiler Methoden

Ursprünglich entstanden ist das Konzept der Agilität im Bereich der Softwareentwicklung. Aber längst ist die Idee des agilen Projektmanagements in unterschiedlichste andere Bereiche und Branchen vorgedrungen – nicht immer ohne Widerstand. Agile Vorgehensweisen einzuführen, bedeutet zwangsläufig, Veränderungsprozesse anzustoßen und umzusetzen. Wie für alle Veränderungen gilt auch hier: Nach wie vor rufen agile Methoden auch Skepsis hervor. Nicht zuletzt mit dem Stellenwert, den der Begriff des Vertrauens für das agile Vorgehen hat, tun sich Kritiker der Agilität oft schwer. Erkenntnisse der neurobiologischen Forschung legen aber etwas völlig anderes nahe. Es scheint, als seien Erfolg und Sinnhaftigkeit agiler Methoden bereits im menschlichen Hirn verankert.

### Das Lernsystem Stress

Der Stress-Bereich unseres Lernsystems ist wertvoll dafür, dass wir lernen, mit gefährlichen Situationen umzugehen. Damit wir wissen, wie wir uns zu verhalten haben, wenn zum Beispiel auf uns als Fußgänger ein Auto von rechts zukommt, oder was zu tun ist, wenn wir eine Präsentation zu halten haben.

### Das Lernsystem Begeisterung

Der Begeisterungs-Bereich des Lernsystems ist für den Menschen ebenso unverzichtbar. Das Begeisterungs-System diente schon unseren Vorfahren dazu, sich gut Dinge zu merken, die besser waren als erwartet – etwa dass rote Himbeeren leckerer, süßer und nahrhafter sind als grüne. Hier geschieht das Lernen durch ein Belohnungssystem, das durch Dopamin funktioniert.

### Der kreative Rahmen

Für die kreative Problemlösungsfähigkeit und den Erfolg agiler Teams bedeutet dies: Es ist wichtig, dass die Teammitglieder sich selbst entfalten und Entscheidungen selbst treffen können – ohne einem Mikromanagement von oben ausgesetzt zu sein. Was es stattdessen braucht, ist ein kreativer Rahmen. Auch die Erfahrung aus unzähligen Projekten zeigt: Insbesondere am Anfang einer agilen Transition ist jeglicher Druck auf ein Team kontraproduktiv.

### Den Mitarbeitern vertrauen

Mitarbeiter reagieren bereits auf die bloße Anwesenheit des Chefs. Meist tun sie dies mit Stress, und zwar unabhängig davon, welche kooperative Kultur ein Unternehmen pflegt. Untersuchungen haben gezeigt, dass schon die Anwesenheit des Chefs für hormonelle Umstellungen sorgt und der Cortisolspiegel der Mitarbeiter steigt.

### Gemeinsame Ziele und Belohnung auf Knopfdruck

Durch die Analysen von Daniel Pink (Autor u.a. von „A Whole New Mind“, 2005) wissen wir, dass kognitiv arbeitende Menschen extrem intrinsisch motiviert sind – und zwar so sehr, dass Motivation von außen sogar kontraproduktiv ist. Das Arbeiten in Teams ist im Wesentlichen durch die intrinsische Motivation getrieben: Die Mitglieder wollen qualitativ hochwertige und technisch exzellente Arbeit leisten und dabei ein lohnenswertes Ziel verfolgen.

### Teamräume formen Gedanken

In jeder agilen Literatur wird darauf hingewiesen, und auch die Erfahrung aus der Praxis lehrt es deutlich: Setzen Sie Ihr Team zusammen in einen Teamraum und sorgen Sie so für den notwendigen Rahmen. Reißen Sie, falls nötig, Wände heraus, stellen Sie Whiteboards und Flipcharts auf. Geben Sie dem Team die Möglichkeit, sich seinen Raum zu schaffen – im wahrsten Sinne des Wortes. Auch dafür gibt es aus neurobiologischer Sicht gute Gründe. Denn unser Umfeld formt unsere Gedanken.

### Fazit: Das Hirn ist, was es ist

In der modernen Berufswelt spielt das Vertrauen in die Mitarbeiter eine viel größere Rolle als früher. Auch der Siegeszug agiler Methoden fördert diese Veränderung. Agilität rückt wieder den Menschen ins Zentrum, indem sie ausdrücklich postuliert, dass Individuen und Interaktionen für den Erfolg entscheidender seien als Prozesse und Werkzeuge. Es zeigt sich: Neurobiologische Einsichten unterstützen diese modernen Ansätze. All jenen Skeptikern und Traditionalisten, die mit vermeintlich rationalen Argumenten gegen das Primat des Vertrauens und der kreativen Selbstbestimmtheit in agilen Prozessen polemisiert haben, vermag die naturwissenschaftliche Sicht der Neurobiologie die geeignete Antwort zu geben. Die Erfahrung aus der Praxis zeigt, was die Neurobiologie untermauert: Agilität funktioniert. Vorausgesetzt, es gibt für die agile Methode den unabdingbaren Support durch das Management und das Team hat den nötigen kreativen Freiraum und das Vertrauen der Vorgesetzten. Agilität ist kreativer, schneller und erfolgreicher, weil Menschen so sind, wie sie sind. Der agile Ansatz ist pragmatisch genug, die unveränderliche Natur des Menschen anzuerkennen und sie sich zunutze zu machen. Am menschlichen Hirn kann keine Managementtheorie vorbei.

Autoren: **MARCO MEISEN**, Cassini Consulting;  
**DR. SEBASTIAN SPÖRER**, Erstes Deutsches Zentrum für Leistungsmanagement