

42

Überzeugungsmuster

Kai Beck

Getting Agile
Adlzreiterstrasse 24
80337 München
email@gettingagile.de
<http://www.gettingagile.de>
Tel. +49-(0)89-35096912

Jens Korte

Syndato GmbH
Theresien Strasse 19
01097 Dresden
Jens.Korte@syndato.de
<http://www.syndato.com>
Tel. +49-(0)351-4763060

Wer sind wir?

Ich heiße Kai Beck und bin freier Berater für agiles Projektmanagement. Meine Stationen hatte ich unter anderem bei der Telefongesellschaft Arcor und beim AutoScout24 als Abteilungsleiter für Software Entwicklung. Ich habe eine kleine Tochter, von der Sie später noch hören werden.

Ich bin Jens Korte, bekennender Prokrastinierer und versuche das Wasserfallmodell in Japan einzuführen, um damit deren wirtschaftlichen Vorsprung zu verkleinern.

Zielgruppe

In den vergangenen 13 Jahren habe ich mir oft Fragen gestellt wie z.B.:

Wie überzeuge ich die Projektmitglieder inkl. des Lenkungsausschusses von der *Brillanz* des agilen Manifestes?

Wie bekehre ich als bekennender Extrem-Programmierer die Kritiker aus den eigenen Reihen zum Mitmachen?

Überblick

Als ich angefangen habe aufzuschreiben, wie ich Leute überzeugt habe, dachte ich anfangs, dass es so vielleicht fünf verschiedene Muster gibt. Gefunden habe ich dann tatsächlich 42 Stück.

In dieser Session werden wir aus Zeitgründen nur 15 der 42 Muster vorstellen können. Das sind diejenigen, die bei uns am Besten funktionieren. Außerdem erzählen wir noch warum sie funktionieren und bei wem. Dazu schlüsseln wir fünf verschiedene Menschentypen in nderungsprozessen auf, die jeweils unterschiedlich Ansprache benötigen.

Die restlichen Muster können Sie im Handout nachlesen.

Muster sind keine Anleitungen, die *bedingungslos* funktionieren, daher grenze ich noch kurz ab, was ein Muster ist.

Muster

Der Künstler des Sheepmarket hat 10.000 Menschen ein Schaf malen lassen. Je nach Fähigkeiten, Erfahrung und Kultur sieht das Ergebnis anders aus. Alle Schafe sind deutlich unterschiedlich.

Dennoch gibt es charakteristische Merkmale, die sich bewährt haben. Die bilden das Muster.

Ein Muster ist also übertragbar, aber nicht 1:1 reproduzierbar, weil ein komplexes System nicht deterministisch ist. Es ist nicht exakt absehbar, was passiert, wenn ich eine bestimmte Handlung begehe.

Was bei uns gut funktioniert hat, muss deswegen nicht in Ihrer Firma *genau so* funktionieren. Aber Sie können es auf Ihre Situation übertragen.

Was bedeutet Überzeugen?

Und was bedeutet Überzeugen?

Nach meiner Meinung nicht der Meinungs Austausch nach dem Prinzip: Ich gehe mit *meiner* Meinung ins Büro meines Chefs und gehe mit *seiner* Meinung wieder raus.

Es geht nicht ums überreden. Es geht ums überzeugen.

Es geht darum, dass jemand selbst „Zeuge“ wird – etwas bezeugen kann.

Wenn ich bloß überredet werde, dauert es nicht lange, bis ich wieder in meiner alten Gewohnheit drin hänge und wieder meinen alten Kram mache. Ich bin nicht überzeugt.

Warum die Logik alleine nicht reicht

Ja, reicht denn nicht die omnipotente Logik?

Diesbezüglich war meine 3-jährige Tochter eine gute Lehrmeisterin. Versuchen Sie doch mal, ein Kind mit Logik dazu zu bringen ins Bett zu gehen. Das funktioniert nicht! Weil sie einen Vorteil vom Status Quo hat. Sie kann noch länger mit mir spielen.

Warum rauchen Raucher, obwohl die genau wissen, dass es schädlich ist? Weil sie nicht glauben, dass sie ihre Gewohnheit aufgeben können. Die Änderung erscheint ihnen zu groß.

Sie sagen, dass Unit Tests gut sind. Aber keiner hört ihnen zu.

Ihr gleichgestellter Kollege sagt, dass Unit Tests gut sind. Und plötzlich machen alle mit. Warum?

Weil man *ihm* mehr vertraut. Man glaubt ihm, dass er das Richtige tun wird.

Das ist nicht logisch, das ist emotional.

Menschentypen

Typ 1: Die Innovatoren.

Das ist der erste der fünf Menschentypen bei der Einführung von Neuerungen.

Sie lieben neue Ideen. Sie müssen nur davon hören, um begeistert zu sein. Sie probieren Dinge aus und übernehmen sie, wenn sie gut sind. Die brauchen keine Power Point Präsentation.

Die sprechen mit ihren Freunden und verbreiten die Idee. Die sind das Lauffeuer.

Das sind die ersten iPhone Käufer.

Typ 2: Die frühen Adaptoren

Der zweite Menschentyp ist der der frühen Adaptoren.

Diese Leute sind offen für neue Ideen, aber brauchen mehr Informationen.

Sie wollen die Power Point Präsentation, einen Artikel oder ein Buch zum nachlesen.

Typ 3: Die frühe Mehrheit

Die frühe Mehrheit ist auch offen für neue Ideen. Die brauchen jedoch "Beweise". Sie richten sich danach, was andere Leute – mit denen sie sich identifizieren können – bereits adaptiert haben. Freunde, Kollegen, User Groupies.

Typ 4: Die späte Mehrheit

Die sagen: „Ich mache es - wenn ich es muss. Ok, wenn ich muss, mache mit – möglicherweise.“

Diese Gruppe ist noch nicht offen für Neues. Die muss ich erst noch öffnen. Sie sind skeptisch, vorsichtig.

Sie brauchen etwas Schub damit sie von ihrer Position abgebracht werden. Dafür sorgt auch der soziale Druck, die Gruppendynamik der ersten drei Typen.

Typ 5: Die Nachzügler

Die letzte Gruppe sind die die Nachzügler.

Es war doch schon immer so. Warum müssen wir das jetzt anderes machen?

Diese 5 Typen sind dabei keine persönlichen, unveränderlichen Eigenschaften, sondern Rollen, die ein Mensch abhängig von der Idee einnimmt.

Muster

Eigene Überzeugung

Das erste Muster: Ich kann andere nur überzeugen, wenn ich selbst überzeugt bin.

Das ist so, weil Sie viel mehr wahrnehmen, als nur meine sachlichen Argumente.

Frage ans Publikum: Wie hat sich die Kommunikation entwickelt? Wie haben die Menschen wohl zu allererst kommuniziert?

Na so hier der Schimpanse hier z.B.? Und dann...

1. mit Gesten
2. mit Mimik
3. Grunzen, einzelne Laute
4. einzelne Worte
5. Sätze
6. Schrift (zum ersten Mal wird die Gestik und Mimik vom Inhalt entkoppelt)
7. E-Mails
8. Twitter
9. Poken

Die *Schrift* als Versinnbildlichung des nackten Inhaltes ist eine recht „neuartige Erfindung“

Das wird gestützt durch diese oft zitierte Studie.

Quelle: Albert Mehrabian 1972, Nonverbal Communication

93% wirkt unkontrolliert über Gestik und Stimme. Die eigene Überzeugung wirkt *unterbewußt* zu 93%. Auf alle Typen.

Rationale Argumente

Also: Sind sie wirklich 100%ig überzeugt? Was fehlt noch für den Rest? Beseitigen Sie Zweifel. Finden Sie Argumente, *sich selbst* zu überzeugen!

Exkurs: Unterbewusstsein und Verstand

Ah, warte mal. Jetzt geht's auf einmal doch um Argumente? Also doch die Logik! „Hab ich doch gleich gesagt!“

Ja, die brauchen wir, um *uns selbst* zu manipulieren.

Die Logik *folgt* jedoch nur der Intuition.

Das Unterbewusstsein, entscheidet *wohin* es gehen soll.
Die Aufgabe des Verstandes ist es, einen *Weg* dahin zu finden.

Wer meint, dass überzeugen nichts mit Gefühlen zu tun hat, der kann auch Denker und Beweisführer dazu sagen.

Wenn mein Denker denkt, dass ich unbedingt ein iPhone haben muss, dann findet mein Beweisführer genügend Argumente, um den hohen Preis dafür zu rechtfertigen.

Um zu überzeugen, muss ich *beide* Systeme füttern.

Jetzt gibt es aber außer mir selbst ja noch mehr Personen, die überzeugt werden wollen. Am einfachsten geht das bei dem Typ 1, den Innovatoren.

Typ 1: Die Innovatoren

Sich helfen lassen

Die erste Hilfe bekomme ich von den Innovatoren. Infizieren Sie diese Leute und lassen Sie sich von Ihnen helfen. Sie werden es sehr schwer haben, wenn Sie alleine losgehen.

Reden Sie mit diesen Menschen beim Mittagessen oder bei einem Bier über Ihre Ideen. Die sind leicht zu überzeugen.

Nutzen Sie deren Begeisterung, damit nicht alle Ideen nur von Ihnen kommen.

Wenn Sie mit jemandem im Konflikt stehen, dann werden Sie den ohnehin nicht selbst überzeugen können. Auch dann brauchen Sie Hilfen von anderen.

Typ 2: Die frühen Adaptoren

Vertrauen Dritter nutzen

Die frühen Adaptoren brauchen mehr Informationen. Die sollen sie kriegen.

Verschenken Sie Bücher, abonnieren Sie Fachzeitschriften für die Mitarbeiter. Die haben keine Zeit zu lesen? Es gibt auch Podcasts zum Thema! Die kann ich lässig auf dem Weg zur Arbeit hören.

Selbst wenn mein Kollege nur die Überschrift liest, wirkt das Vertrauen in den Autor dennoch. Damit bedienen wir uns an dem Vertrauen das andere Menschen genießen.

Beispiel:

Ich hatte mal den vielfachen Buchautor Holger Schwichtenberg - den Dot Net Doktor - für ein Inhouse Workshop eingeladen, damit er uns was über das neue dot Net Framework erzählt. Meine Mitarbeiter haben sich darum gerissen, mit dabei zu sein. Obwohl da nur jemand etwas über Framework Klassen erzählt hat.

Management Unterstützung

Das geht auch mit Leuten aus der eigenen Firma.

Laden Sie eine hohe Person aus ihrer Firma zum Kick Off ein.

Seine Bedeutung überträgt sich auf das ganze Projekt.

Achtung! Das kann auch nach hinten losgehen. Wenn der gehetzt reinkommt und nach seiner Ansprache sofort wieder den Raum verlässt, dann demonstriert er damit sein Desinteresse und Ihr Projekt ist schon gestorben noch bevor es richtig begonnen hat.

Um *nachhaltig* Änderungen einzuführen brauchen Sie die Unterstützung eines hohen Managers während des *ganzen Vorhabens*. Ohne den, stoße ich schon recht bald an eine Grenze.

Der Manager sorgt außerdem für finanzielle Mittel und mehr Aufmerksamkeit für Ihr Projekt.

Typ 3: Die frühe Mehrheit

Handeln

Wissen denn alle schon:

- *Wie* schreibe ich eine *User Story*?
- *Wie* schreibe ich einen *Unit Test*?
- *Wie* refaktoriere ich den Code?
- *Wie* gehe ich *testgetrieben* vor?
- *Wie* wende ich ein *Entwurfsmuster* an?

Wenn ich das schon mal gemacht habe, nimmt mir das die Angst vor dem Unbekannten.

Lassen Sie es die Leute selbst machen. Do It Yourself!

Zum Beispiel

- das einfachste sind Übungen in Workshops
- „online“ beim Pair Programming
- ausgiebiger in firmeninternen Abend Kurse
- gemeinsames Studium eines Übungsbuches
- praktisch bei Coding Dojo's

Wenn diese frühe Mehrheit mit den ersten beiden Typen in Kontakt gebracht wird, kann die sich Dinge anschauen und nachmachen. Die brauchen nämlich Beweise!

Der beste Beweis ist die eigene Erfahrung!

Größe der Aufgabe

Die einzelne Aufgabe und damit die Größe der persönlichen Gewohnheitsänderung darf nicht zu groß sein. Sie muss den Fähigkeiten entsprechen.

Je kleiner und unbedeutender die Änderung ist, desto einfacher und direkter kann sie angebracht werden.

Bei kleinen Änderungen, *glaubt man*, dass man sich ändern kann. Es darf nicht zu viel auf einmal sein.

Und der Erfolg bei der Bewältigung der Aufgabe beflügelt für die nächste.

Ein gutes Muster um die richtige Größe zu finden ist ein kleiner Scrum Prozess selbst.

Agile / Timeboxing

Eine kleine Neuerung für ein paar Wochen ausprobieren und im Anschluss über Abänderung oder Fortbestand entscheiden.

Das muss man je erstmal gar nicht Scrum nennen.

Angst nehmen

Das nimmt die Angst sich für etwas Falsches zu entscheiden.

Angst erzeugen

Zu Angst nehmen gibt es das beliebte Antipattern: Angst erzeugen!

„Wenn du nicht das tust was ich sage, feuere ich dich!“

Das funktioniert! Aber es schafft eine veränderungsunwillige Unternehmenskultur.

Vorbild sein

Damit habe ich mal einen Projektauftrag bekommen.

Für das Schreiben eines Fachkonzeptes, habe ich meine eigenen Aufgaben mit Karteikarten organisiert und an die Wand hinter mir geheftet. Der Boss hat das ne Weile beobachtet, hat mir dann noch ein paar Fragen gestellt und danach habe ich von der Firma den Auftrag bekommen, Scrum einzuführen. Das funktioniert sehr gut!

Der Auftraggeber konnte *sich selbst* überzeugen. Er hat Vertrauen in mich und in die Methode gefasst.

Visualisieren

Das ist gleichzeitig ein gutes Beispiel für das Muster Visualisierung. Die Karteikarten waren immer präsent und haben auch gesprochen, wenn ich schon längst zuhause war.

Typ 4: Die späte Mehrheit

Daumenschrauben

Was ist denn mit den Leuten, die Druck brauchen?

Sagen Sie deutlich, wer was tun muss. Aber nicht übertreiben!

Wenn ich mich in die Ecke gedrängt fühle, wenn ich mit dem Rücken zur Wand stehe, dann kann ich nur dagegen sein.

Die Wahl lassen

Stellen Sie stattdessen mehrere Optionen zur Wahl.

„Üben wir zuerst Unit Tests, oder sollen wir mal Paar-Programmierung ausprobieren?“

Zeitpunkt wählen lassen

Oder lassen Sie den Zeitpunkt wählen.

Fragen Sie die Menschen wann Sie bereit dafür ist. Manchmal hat man einfach den Kopf voll und muss irgendwas vorher noch erledigen.

Wenn ich frage wann, dann steht das „Ob“ gar nicht mehr im Vordergrund. Damit versetze ich die Person in die konstruktive Position.

Das erfordert Vertrauen. Vertrauen darauf, dass mein Kollege nicht sagt: „Ja in 2 Jahren können wir mal drüber reden.“

Schmerzpunkt finden

Niemand ändert seine Meinung ohne Not. Aber was ist denn, wenn jemand in Not ist?

Ärzte genießen deshalb so großes Vertrauen, weil sie Schmerzen beseitigen!

Finden Sie den Schmerzpunkt Ihres Gegenübers, denn dort hört er Ihnen zu. Da ist er bereit etwas zu tun und sich zu ändern.

Beseitigen Sie den Schmerz und schaffen Sie damit Vertrauen für den nächsten Schritt.

Beispiel:

Unser Vertrieb beklagte sich permanent, dass wir Termine nicht einhalten. Der Verkäufer muss zum Kunden kriechen und um Vergebung betteln, weil unsere Online Marketing Kampagne nicht gleichzeitig mit der Offline Kampagne des Kunden anläuft. Und das war ein echtes Problem, weil in dem Hochglanzprospekt ein Verweis auf die Website abgedruckt war.

Nach einigen solcher Geschichten, konnten wir endlich den Vertrieb überzeugen, von täglicher Livestellung auf 14-tägige Livestellung umzustellen. Seit dem gibt es einen festen Release-Kalender, der am Anfang des Jahres festgelegt wird.

Jetzt behaupten Sie aber bloß nicht, ich hätte gesagt, dass Sie anderen Menschen absichtlich Schmerz zufügen sollen. Das bitte nicht! Wenn das rauskommt, haben Sie ihr Vertrauen verspielt. Und das brauchen wir noch!

Typ 5: Die Nachzügler

Geduld / Konzentration auf Dinge, die man ändern kann

Änderungsprozesse dauern nun mal Zeit.

Wir können uns auf die Dinge konzentrieren, die wir ändern können.

Zwei der drei lösungsfokussierten Grundprinzipien lauten:

- "Finde heraus, was gut funktioniert und passt - und tu mehr davon!"
- "Wenn etwas trotz vieler Anstrengungen nicht gut genug funktioniert und passt - dann höre damit auf und versuche etwas anderes!"

Beispiel:

Karteikarten waren für das Sprint Backlog einfach nicht durchsetzbar. Bugzilla kannte der Kunde schon ewig und hatte das volle Vertrauen der Geschäftsführung genossen. Für den Moment, blieb es also beim bestehenden Bugzilla für die Aufgabenverwaltung und ich habe auf andere Weise für die Visualisierung gesorgt. Außerdem haben wir die Aufgaben nicht mehr nach Programmmodulen, sondern nach Anwendungsfällen eingetragen.

Zusammenfassung

Gut, das waren jetzt erst 15 der 42 Muster.

Wenn Sie künftig jemanden überzeugen wollen, denken Sie dran, dass es viel mehr Möglichkeiten gibt, als man denkt. Also, argumentieren Sie nicht immer nur auf dieselbe Weise mit Logik! Durch häufige Wiederholung nutzt sich ein Muster ab.

Nutzen Sie die ganze Klaviatur der Überzeugungs-Muster.

Mal was anderes ausprobieren! Sie werden ganz anders wahrgenommen, wenn Sie überraschend andere Töne anschlagen.

Danke für's zuhören.

Liste aller 42 Muster

Abstraktion
Agil
Angst erzeugen
Angst nehmen
Anreizsysteme
Aus der Komfortzone holen
Beharrlichkeit
Daumenschrauben
Den Wert vermitteln
Deutlich sein
Die Wahl lassen
Ehrgeiz wecken
Eigene Überzeugung
Eine Stufe weiter planen
Einen Trinken gehen
Empfängerorientierte Botschaft
Fehler zugeben
Fehler zulassen
Fragen
Geduld
Gemeinsam Essen
Gewaltfreie Kommunikation
Größe der Änderung
Handeln
Hangup beseitigen
Herausforderung herausstellen
Hilfe anfordern
Keine Frage stellen
Konkret sein
Lösungsfokussierung
Management Unterstützung
Obskures Verbot
Regeln brechen
Sachlich argumentieren
Schmerzpunkt finden
Sich helfen lassen
Verabschieden lassen
Vertrauen Dritter nutzen
Visualisieren
Vorbild sein
Zeitpunkt wählen lassen
Zuhören