



Robert Wiechmann · Laura Paradiek

# Agile Werte leben

Mit Improvisationstheater zu mehr  
Selbstorganisation und Zusammenarbeit

dpunkt.verlag



Diplom-Kaufmann **Robert Wiechmann** unterstützt mit Herzblut Organisationen bei ihrer agilen Transition. Neben dem Aufbau und der Beratung von Scrum- und Kanban-Teams in der Softwareentwicklung lässt er auch alle weiteren Unternehmensbereiche nicht aus dem Auge. Er hat Freude daran, Teams jeglicher Fassung zu einer Einheit zusammenzuschweißen und sich dabei ständig weiterzuentwickeln. Die Basis seiner Arbeit baut auf Respekt, Vertrauen sowie Wertschätzung auf. Wichtig ist ihm das Zusammenspiel von Zielorientierung, Klarheit, Einfachheit, Selbstverantwortung, Kreativität und Spaß. Sein Mut, offen auch unbequeme Dinge anzusprechen, lässt die Arbeit mit ihm praxisorientiert und auf Augenhöhe sein. Seine Arbeit als Agiler Coach ist von Kreativität geprägt und scheut auch nicht die Beschreitung neuer Wege.

**Laura Paradiek** ist Kommunikationsfachfrau, Schauspielerin und ausgebildete Business-Trainerin. Nach ihrem Studium der Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation in Berlin führte sie ihr Weg in viele kleine und große Unternehmen. Ob in der Kommunikationsplanung, Veranstaltungsorganisation oder dem Management von Webprojekten – agile Projektmanagementmethoden sind ihr A und O. Neben Scrum und Kanban setzt sie auf Methoden aus dem Improvisationstheater und der Visualisierung. Seit sie 12 Jahre alt ist, steht sie auf der Bühne, u.a. mit der Theater Jugend Hamburg, dem Maxim Gorki Theater in Berlin oder der Hamburger Improvisationstheatergruppe SchillerKiller.



**Robert Wiechmann · Laura Paradiak**

# Agile Werte leben

Mit Improvisationstheater zu mehr  
Selbstorganisation und Zusammenarbeit



**dpunkt.verlag**

Robert Wiechmann  
*info@agile-coach.de*

Laura Paradiek  
*info@improve-coaching.de*

Lektorat: Melanie Feldmann  
Copy-Editing: Friederike Daenecke, Zülpich  
Satz: Birgit Bäuerlein  
Illustrationen: Alexander Hoffmann, *www.haarige-helden.de*  
Herstellung: Stefanie Weidner  
Umschlaggestaltung: Helmut Kraus, *www.exclam.de*  
Druck und Bindung: mediaprint solutions GmbH, 33100 Paderborn

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN:  
Print 978-3-86490-708-1  
PDF 978-3-96088-920-5  
ePub 978-3-96088-921-2  
mobi 978-3-96088-922-9

1. Auflage 2020  
Copyright © 2020 dpunkt.verlag GmbH  
Wieblinger Weg 17  
69123 Heidelberg

*Hinweis:*

Dieses Buch wurde auf PEFC-zertifiziertem Papier aus nachhaltiger  
Waldwirtschaft gedruckt. Der Umwelt zuliebe verzichten wir  
zusätzlich auf die Einschweißfolie.



*Schreiben Sie uns:*

Falls Sie Anregungen, Wünsche und Kommentare haben, lassen Sie es uns wissen: *hallo@dpunkt.de*.

Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Abbildungen, auch auszugsweise, ist ohne die schriftliche Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und daher strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

Es wird darauf hingewiesen, dass die im Buch verwendeten Soft- und Hardware-Bezeichnungen sowie Markennamen und Produktbezeichnungen der jeweiligen Firmen im Allgemeinen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz unterliegen.

Alle Angaben und Programme in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt kontrolliert. Weder Autor noch Verlag können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.

*Für zwei ganz besondere Menschen,  
die uns immer wieder inspirieren und glücklich machen.*

*Kjell und Jeppe*



---

## Stimmen zum Buch

*»Laura und Robert haben eine Fusion von scheinbar verschiedenen Welten geschafft: agile Werte und Improtheater. Der Mensch versteht eben leichter, wenn er Dinge am eigenen Leib erfährt. Durch die Improübungen werden die agilen Werte im Wortsinn ›verkörpert‹. Außerdem ist der Mensch ein Homo ludens – ein spielender Mensch –, der über Spiel und Experiment entdeckt und lernt. Erweitert auf Team und Organisation, kann er dann etwas wirklich Wunderbares mitgestalten: gutes, neues Arbeiten mit Werten und Sinn.«*

Christiane Brink, Systemischer Coach  
([www.christianebrink.de](http://www.christianebrink.de))

*»Für viele Unternehmen ist das ›agile Mindset‹ leider nur ein Buzzword. Robert und Laura machen in diesem Buch den Begriff nahbar und griffig. Sie bieten dem Leser eine große Spielwiese. Die vielen unterschiedlichen Übungen helfen im Unternehmen Erfahrungsräume zu schaffen, um agile Werte erlebbar zu machen. Mithilfe der vorgestellten Übungen kann sich der Leser persönlich weiterentwickeln und in seinen Teams agile Werte zum Leben erwecken.«*

Andre Häusling, Geschäftsführer  
([www.hrpioneers.de](http://www.hrpioneers.de))

*»Ohne agiles Mindset wird agiles Arbeiten zur Farce. Ohne Interaktion wird man es kaum begreifen. Die Kombination mit Elementen aus dem Improtheater schafft einen ganz eigenen Zugang zu einem Thema, in dem es viele Missverständnisse aufzulösen gibt.«*

Ralf Kruse, Agile Coach  
([www.enablechange.de](http://www.enablechange.de))

*»Agil ist schick, agil ist in. Es gibt wahrscheinlich kein Unternehmen, das sich heutzutage noch nicht über ›Agilität‹ schlau gemacht hat. Im Zentrum der Agilität stehen dabei meistens Methoden und Praktiken. Dieses Buch greift ein viel tiefergehendes Thema auf: agile Werte. Obwohl Werte im wahrsten Sinne des Wortes schwer begreifbar sind, wagen Laura und Robert diesen Schritt. Sie machen dies*

*auf eine äußerst kreative Weise, indem sie Techniken und Übungen aus dem Improvisationstheater dafür verwenden. Das Buch liest sich sehr flüssig und dank der konkreten Übungen schaffen die zwei es auch, das Thema »agile Werte« praktisch zugänglich zu machen.«*

Dr. Klaus Leopold, Flight Level Coach und Autor  
([www.leanability.com](http://www.leanability.com))

*»Agilität ist eine Frage der Haltung. Während zu viele Bücher ihren Schwerpunkt auf die Methoden und Praktiken legen, setzt dieses Buch genau da an, bei den Werten und Prinzipien. Und das nicht trocken oder belehrend, sondern mit vielen Geschichten, Praxisbeispielen und Übungen aus dem Improvisationstheater. Ein wertvolles Kompendium für agile Coaches und Scrum Master. Insbesondere in Organisationen, die sich auf den Weg einer agilen Transformation machen, helfen die Übungen, Werte, Prinzipien und Haltung zu reflektieren und zu verändern.«*

Dr. Marcus Raitner, Agile Coach, Hofnarr, Blogger und Autor  
([www.fuehrung-erfahren.de](http://www.fuehrung-erfahren.de))

*»Laura Paradiak und Robert Wiechmann gelingt es, das Potenzial improvisierten Theaters auszuloten und auf die Arbeitswelt zu übertragen. Ein wertgeleitetes Miteinander, Spontaneität und Vertrauen wird zur Formel für Agilität im Unternehmen.«*

Dan Richter, Schauspieler, Improtrainer und Autor  
([www.danrichter.de](http://www.danrichter.de))

*»Dieses Buch füllt die Lücke zwischen agilen Methoden und den Menschen in einer komplexen Arbeitswelt 4.0. Es nutzt die reichhaltige Welt des Improtheaters als Lern- und Trainingsfeld für ein agiles Mindset und Softskills. Die anschauliche und systematische Darstellung von Übungen, Informationen und Tipps macht Lust auf die eigene Heldenreise in die Wertewelt der Agilität.«*

Roland Trescher, Trainer, Keynote Speaker, Improspieler  
([www.roland-trescher.de](http://www.roland-trescher.de))

*»Dieses Buch ist eine Wucht! Es liefert so viele Impulse und Anregungen für die Arbeit mit agilen Teams, erklärt anschaulich, warum Improtheater-Übungen im Arbeitsalltag gar nicht so verrückt sind, wie es klingt, und hilft dem Leser mit ganz konkreten Anleitungen sich in diesem Feld auszuprobieren. Das perfekte Buch für alle Teamentwickler, Teamdenker und Agilisten, denen die Grundlagen agilen Arbeitens wichtiger sind als starre Frameworks und die agile Werte gerne aktiv leben wollen und dieses Wissen weitergeben möchten.«*

Petra Wille, Product Discovery Coach  
([www.petra-wille.de](http://www.petra-wille.de))

## Vorwort von Dr. Nico Becherer

Das erste Mal, als ich mit dem Thema Improvisationstheater in Berührung gekommen bin, muss irgendwann um das Jahr 1995 herum gewesen sein. Theater war seit meiner Kindheit immer meine große Leidenschaft und ich verbrachte unzählige Tage, Abende und Wochenenden meiner Schulzeit in kleinen, dunklen Kellerräumen, um an Rollen und Monologen zu feilen, Dialoge zu proben, Premieren zu planen oder Bühnenbilder mit meinem Ensemble zu entwerfen.

Improvisation nahm dabei zu Beginn nur einen kleinen Teil ein. Sicherlich näherte man sich Charakteren oder Szenen mittels kleiner improvisierter Etüden, aber eine von Anfang bis Ende improvisierte Aufführung? Undenkbar. Wie sollte es möglich sein, ohne gewissenhaften Inspizienten oder stets präsenten Souffleur auf der Bühne zu stehen und spannende Geschichten mit interessanten Figuren aus dem Stegreif zu entwickeln?

Erst einige Jahre später nahm ich auf einem kleinen Theaterfestival an einem Workshop zum Thema Improvisationstheater teil und war sofort von der Idee gefangen. Statt monatelanger Proben und Planung standen plötzlich der Spieler und das Team im Mittelpunkt. Minutiöses Auswendiglernen von Skripten wich der Erforschung spontaner Eingaben und der Erkenntnis, dass das gemeinsame Schwimmen – und manchmal auch Untergehen – im Geschehen auf der Bühne oft erfüllender als jede Planung sein kann.

Für mich war das ein ganz besonderer Augenblick, der vieles, was ich zu diesem Zeitpunkt über Theater zu wissen meinte, auf den Kopf gestellt hat. Einen ganz ähnlichen Moment hatte ich auf meiner ersten Schulung zum Thema Agilität in der Softwareentwicklung.

Denkt man einmal genauer darüber nach, erstaunt es, wie sehr sich althergebrachte Entwicklungsprozesse und die Planung und Vorbereitung einer Theaterinszenierung ähneln.

Hier wie dort werden Pläne erstellt und ebenso oft wieder verworfen, Meilensteine definiert, Tests und Endabnahmen durchgeführt und irgendwann – hoffentlich zum avisierten Zeitpunkt – ein fertiges Produkt an den Kunden übergeben. Anschließend beginnt das bange Warten auf die Kritik. Wurden die Erwartungen des Rezipienten erfüllt? Wird das Publikum die harte Arbeit, die Nachtschichten

und das kreative Herzblut, das in das Projekt geflossen ist, letztendlich wertschätzen können?

Ob dieser Gemeinsamkeiten ist es kaum verwunderlich, dass in beiden Bereichen – der Softwareentwicklung wie dem klassischen Theater – sehr ähnliche Entwicklungen entstanden sind, die dafür sorgen, dass diesen eingefahrenen Prozessen ein neuer und frischer Wind entgegenweht.

Sind Improvisationstheater und agile Entwicklung also vielleicht zwei Werkzeuge aus der gleichen Werkstatt? Ich glaube, vieles spricht dafür. Ein Blick auf das agile Manifest zeigt, wie nahe sich die agilen Werte den Paradigmen und Überzeugungen des Improvisationstheaters sind. Kaum zu verleugnen ist die semantische Nähe der Forderung, Individuen und Interaktionen über Prozesse und Werkzeuge zu stellen, zum Kernsatz des Improvisationstheaters: Der Fluss ist wichtiger als jede Regel. Als Engineering Manager in einem internationalen Softwareunternehmen freut es mich besonders, dass Laura und Robert den Schritt dazu unternommen haben, dieses Buch zu schreiben.

Ich bin überzeugt davon, dass Entwicklungsteams aus den vielfältigsten Bereichen von den hier vorgestellten Übungen und Ideen profitieren können. Obwohl ich viele der darin vorgestellten Übungen seit Jahren selbst regelmäßig in Theater-Coachings und auch mit Entwicklungsteams verwende, überrascht es mich immer wieder von Neuem, wie viel Potenzial in ihnen steckt.

Dem Protagonisten dieses Buches auf seiner Reise zu folgen, hat mir wieder einmal vor Augen geführt, in wie vielen Aspekten sich eine tragfeste Brücke zwischen der Arbeit mit Schauspielensembles und Entwicklern schlagen lässt.

Ich hoffe, Sie haben beim Lesen ebenso viel Vergnügen wie ich. In diesem Sinne: Worauf warten Sie noch?

5, 4, 3, 2, 1! Los!

*Dr. Nico Becherer*  
Engineering Manager bei Adobe,  
Theaterregisseur und Impro-Coach

---

## Dankeschön

Es ist einfach schön, wenn ein Projekt so einen guten Weg nimmt. Vor zwei Jahren standen wir mit einer ersten groben Idee vor Menschen, denen wir agile Werte in Kombination mit Improvisationstheater in einem Workshop näherbrachten. Jetzt, nach vielen Zeilen, Gesprächen, Recherchen, viel Beistand, Ermutigung und Interesse, halten Sie und wir das Buch in der Hand. Wir sind vielen tollen Menschen zu Dank verpflichtet, die unsere Ideen und dieses Buch möglich gemacht haben.

An allererster Stelle möchten wir unserem Freund und Illustrator Alexander Hoffmann und seiner lieben Familie danken. Alexander ist nicht nur ein langjähriger Freund und toller Mensch, sondern vor allem auch ein großartiger Illustrator. Die Ideen unserer Heldenreise und der Wertehelden hat er so punktgenau und heldenhaft umgesetzt, dass wir sehr glücklich über das Ergebnis sind. Alexanders sprudelnde Ideen verleihen diesem Buch eine ganz besondere Note.

Ganz besonders danken wir außerdem unserem Vorwortschreiber Dr. Nico Becherer, der uns beim Schreiben stets als wichtiger Ansprechpartner zur Seite stand. Als Trainer der Improgruppe *Schiller Killer* inspiriert und begleitet er uns nun schon seit einigen Jahren mit seinen hilfreichen Ratschlägen und Ideen.

Für seinen wertvollen Aufsatz und konstruktive Spaziergänge danken wir ebenso David Cummins. Wie wir brennt er für agile Prinzipien und Werte im Arbeitsalltag und bestärkte uns erneut mit seinen Erfahrungen zu dem Thema.

Als Nächstes möchten wir uns bei einer Reihe von Menschen bedanken, die uns mit ihrem Feedback und Beiträgen unterstützt haben. Ein herzlicher Dank gilt unseren Experten und Wertelieferanten, die sich auf das Experiment Agilität und Improtheater eingelassen haben. Wir danken Bernhard Daenzer, Uwe Lübbemann, Manfred Meyer, Ines Papert, Sven Röpstorff, Frank Sauer, Alexander Schulz, Jörg Schumann, Christiane Tantau, Torsten Voller, Catharina Vogt und Björn Waide für ihre wertvollen Beiträge, Meinungen und Ideen.

Für dieses Buch haben wir einige der Übungen per Video festgehalten. Wir bedanken uns daher vielmals für das spontane und sofortige »Ja!« von Mareike Becker, Pia Brockmann, Frederik Dietz, Paul Evers, Karl Fuchte sowie Susanne Reppin. Ein besonderer Dank gilt Jan Höser, der den Drehtag perfekt gemacht

hat, indem er uns nicht nur hinter der Kamera unterstützte, sondern uns auch die Räumlichkeiten von oose im Hamburger Schanzenviertel sowie seinen freien Sonntag zur Verfügung stellte.

Und wir erhielten noch weitere Wertbeiträge. Wir danken vielmals den Reviewern für ihr Feedback und die hilfreichen Anregungen. Ein großes Dankeschön an Sven Röpstorff, Julia Hisserich, Annika Cohrs, Paul Evers und Dr. Gotthard Börger.

Wir möchten uns des Weiteren ganz herzlich für die reibungslose und großartige Zusammenarbeit mit dem dpunkt.verlag bedanken. Wir freuen uns sehr darüber, dass sich der Verlag auf unsere Ideen eingelassen und uns mit großem Interesse unterstützt hat. Hervorheben möchten wir die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit unserer Lektorin Melanie Feldmann, die uns viel Freude bereitet hat.

Ein großer und spezieller Dank gilt zudem unserer Familie. Besonders Elke Paradiak danken wir, dass sie uns viele Stunden zum Schreiben ermöglicht hat.

Ein Projekt wie dieses macht deutlich, wie viele tolle Menschen wir kennen und täglich kennenlernen. Dieses Buch wäre nicht entstanden, wenn uns nicht so viele interessante und inspirierende Menschen auf unserem Weg begleitet hätten. Die direkte Arbeit mit Menschen, das Miteinander mit den Teams gibt uns jederzeit so viel Inspiration und Gesprächsstoff, dass wir sehr dankbar für diese Eindrücke sind, die uns selbst bei unserer eigenen Reflexion unterstützen.

Dankeschön!

*Laura Paradiak und Robert Wiechmann*

---

# Inhaltsverzeichnis

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Die alte Welt</b>  | <b>1</b>  |
| 1.1      | Einleitung  | 2         |
| 1.1.1    | Warum ein Buch über agile Werte?                              | 3         |
| 1.1.2    | Warum ein Buch über Improvisationstheater?                    | 4         |
| 1.1.3    | Wie ist dieses Buch aufgebaut?                                | 5         |
| 1.1.4    | Unser Protagonist Peter                                       | 7         |
| 1.2      | Der Wert von Werten   | 7         |
| 1.2.1    | Werte und Menschen  | 8         |
| 1.2.2    | Wertewandel in Organisationen                                 | 11        |
| <b>2</b> | <b>Ruf zum Abenteuer</b>                                      | <b>17</b> |
| 2.1      | Agile Werte und Prinzipien                                    | 24        |
| 2.1.1    | Was ist ein agiles Mindset?                                   | 38        |
| 2.1.2    | Was zeichnet ein agiles Team aus?                             | 43        |
| 2.1.3    | Wie etabliere ich eine agile Teamkultur?                      | 50        |
| 2.2      | Improvisationstheater   | 57        |
| 2.2.1    | Was ist Improvisationstheater?                                | 57        |
| 2.2.2    | Welche Rolle spielt Improvisationstheater<br>für Unternehmen? | 60        |
| 2.2.3    | Welche Prinzipien gibt es im Improvisationstheater?           | 62        |
| 2.3      | Das Beste aus zwei Welten                                     | 65        |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>3</b> | <b>Das Abenteuer beginnt</b>               | <b>71</b> |
| 3.1      | Sei mutig und scheiter heiter              | 75        |
| 3.1.1    | Applaus, Applaus!                          | 81        |
| 3.1.2    | Whiskymixer                                | 82        |
| 3.1.3    | Big Booty                                  | 83        |
| 3.1.4    | El Figeliano                               | 85        |
| 3.1.5    | Absurde Führung                            | 86        |
| 3.1.6    | Make it Big                                | 87        |
| 3.1.7    | Fehler-Battle                              | 89        |
| 3.1.8    | Hot Spot                                   | 90        |
| 3.2      | Sei offen und spontan                      | 95        |
| 3.2.1    | Wünsch dir was                             | 99        |
| 3.2.2    | Stand(up)bilder                            | 100       |
| 3.2.3    | Fünf Dinge!                                | 102       |
| 3.2.4    | Problem Solvers                            | 103       |
| 3.2.5    | User-Storys Absurdum                       | 105       |
| 3.2.6    | Absonderliche Nachbarn                     | 106       |
| 3.2.7    | Open Hands                                 | 107       |
| 3.2.8    | Ein-Wort-Geschichte                        | 108       |
| 3.2.9    | Was machst du da?                          | 109       |
| 3.3      | Sei selbstverpflichtend und sage »Ja, und« | 113       |
| 3.3.1    | Au ja!                                     | 118       |
| 3.3.2    | Fotosession                                | 119       |
| 3.3.3    | Ab durch die Wand!                         | 120       |
| 3.3.4    | Menschine                                  | 122       |
| 3.3.5    | Arbeitsroboter                             | 123       |
| 3.3.6    | Commitment-Szenen                          | 124       |
| 3.3.7    | Spieleerfinder                             | 126       |
| 3.3.8    | Blindenfangen                              | 127       |

---

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 3.4   | Sei vertrauenswürdig und vertrauensvoll              | 131 |
| 3.4.1 | Guided Tour  | 137 |
| 3.4.2 | Alle, die ...  | 138 |
| 3.4.3 | Ich, Du, Wir   | 139 |
| 3.4.4 | Reklamation  | 141 |
| 3.4.5 | Team auf hoher See                                   | 143 |
| 3.4.6 | Der freie Fall                                       | 144 |
| 3.4.7 | Roboter  | 145 |
| 3.4.8 | Warum bist du zu spät?                               | 147 |
| 3.5   | Sei fokussiert und folge dem Geschehen               | 151 |
| 3.5.1 | Team-Countdown                                       | 155 |
| 3.5.2 | Wer hat den Fokus?                                   | 156 |
| 3.5.3 | Drei Veränderungen                                   | 158 |
| 3.5.4 | 1-2-3-Konzentration!                                 | 159 |
| 3.5.5 | Türöffner  | 160 |
| 3.5.6 | Fokusszenen  | 162 |
| 3.5.7 | Der Summkreis  | 164 |
| 3.6   | Sei respektvoll und experimentiere mit deinem Status | 167 |
| 3.6.1 | Exkurs: Hoch- und Tiefstatus                         | 171 |
| 3.6.2 | Schlag & Fertig                                      | 176 |
| 3.6.3 | Persona Perfekt                                      | 178 |
| 3.6.4 | Verfolgungsjagd                                      | 179 |
| 3.6.5 | Der Raum gehört mir!                                 | 181 |
| 3.6.6 | Status-Marathon                                      | 183 |
| 3.6.7 | Statusreihen   | 184 |
| 3.6.8 | Hoch zur Chefetage                                   | 186 |
| 3.6.9 | Status-Switch  | 187 |
| 3.7   | Sei kommunikativ und erzähle Geschichten             | 191 |
| 3.7.1 | Stand up & Clap your Hands                           | 197 |
| 3.7.2 | Gromolo  | 198 |
| 3.7.3 | Flurfunk   | 199 |
| 3.7.4 | Ihr habt die Wahl                                    | 201 |
| 3.7.5 | Mystereeting   | 203 |
| 3.7.6 | Laberkönig   | 204 |
| 3.7.7 | Synchronisation                                      | 205 |
| 3.7.8 | Essensschlacht                                       | 207 |

---

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 3.8      | Gib Feedback und hole dir Feedback ..... | 211        |
| 3.8.1    | Du bist der King! .....                  | 216        |
| 3.8.2    | Feedback-Stuhl .....                     | 217        |
| 3.8.3    | Feedback-Kopfstand .....                 | 219        |
| 3.8.4    | Der perfekte Kritiker .....              | 220        |
| 3.8.5    | Wohlfühlpegel .....                      | 222        |
| 3.8.6    | Stärkenzirkel .....                      | 223        |
| 3.8.7    | Ideen-Pitch .....                        | 224        |
| <b>4</b> | <b>Die neue Welt</b>                     | <b>227</b> |
| 4.1      | Epilog .....                             | 232        |

## **Anhang**

---

|          |                              |            |
|----------|------------------------------|------------|
| <b>A</b> | <b>Wertelieferanten</b>      | <b>237</b> |
| <b>B</b> | <b>Literaturempfehlungen</b> | <b>241</b> |
| <b>C</b> | <b>Literaturverzeichnis</b>  | <b>245</b> |
| <b>D</b> | <b>Übungsmatrix</b>          | <b>249</b> |

# 1 Die alte Welt

*»Der Sinn des Lebens besteht nicht darin, ein erfolgreicher Mensch zu sein, sondern ein wertvoller.«*

*Albert Einstein, theoretischer Physiker*



## 1.1 Einleitung

*» Werte sind wie Brenngläser, die unsere Lebenskraft bündeln und ihr eine Richtung geben.«*

*Alfried Längle, Psychotherapeut*

Es gibt eine Reihe guter Bücher zum Thema Agilität. Dieses Buch erweitert Ihren Erfahrungsschatz um neue Perspektiven und praktische Techniken für wertstiftende Teams und Unternehmen. Entweder Sie möchten in die Welt der agilen Werte eintauchen oder Techniken aus dem Improvisationstheater auf den beruflichen Alltag übertragen. Bestenfalls möchten Sie beides, denn mithilfe von Improvisationstheater können Sie die agilen Werte in Ihrem Unternehmen mit Leben füllen und praktisch erfahrbar machen.

Dieses Buch richtet sich nicht nur an die IT- oder Softwarebranche, sondern an alle, die mit Agilität in Berührung kommen oder agile Methoden bereits einsetzen und frühzeitig ein agiles Mindset etablieren möchten. Egal ob Scrum Master, Agile Coach, Führungskraft oder Mitarbeiter, die Erweiterung des Wissensschatzes um Techniken aus dem Improvisationstheater wird dabei helfen, sich schnell auf Herausforderungen einzustellen und schwierige Situationen zu meistern. Ganz anders als das klassische Theater entsteht Improvisationstheater auf der Bühne im Moment. Ohne Text, Drehbuch oder festgelegte Rollen improvisieren die Schauspieler nach den Vorgaben des Publikums. Genau wie im agilen Arbeitsalltag gibt die Situation den Takt an, den es spielerisch und professionell zu meistern gilt. Mit Techniken und Übungen bereiten sich die Schauspieler im Improvisationstheater auf ihren ungewissen Arbeitsalltag vor – mit diesem Buch zeigen wir Ihnen, wie Sie diese auch in Ihrem Unternehmen einsetzen können.

Keine Angst: Beim Improvisationstheater müssen Sie weder besonders witzig noch eine Rampensau sein. Dieses Buch bietet den Lesern Warm-up-Methoden, Assoziations- und Auflockerungsübungen und Improvisationstechniken, die leicht in unterschiedlichste Kontexte integriert werden können. Die Spiele eignen sich für alle, die agile Werte praktisch erfahren, Neues ausprobieren und Spaß haben wollen.

Seit vielen Jahren setzen wir in unseren Workshops und Trainings Übungen und Methoden aus dem Improvisationstheater ein. Was wir beim gemeinsamen Improvisieren lernen, können wir zunehmend auf den Unternehmensalltag übertragen, z.B. Teamstärke, Zusammenarbeit, Flexibilität, Kreativität, Kundenorientierung und Leistungsfreude. Gemeinsame Prinzipien spielen beim Improvisationstheater eine entscheidende Rolle für den Erfolg auf der Bühne, denn Krisensituationen sind hier unvermeidbar. Bei verschiedenen Events und Konferenzen haben wir uns dem Thema immer weiter angenähert und die Verbindung zwischen agilen Werten und Prinzipien des Improvisationstheaters geknüpft. Agilität ist für viele Mitarbeiter erst einmal nicht richtig zu fassen. Ein springender Punkt war für uns die nachhaltige Wirkung der Übungen. Noch lange nach unse-

ren Veranstaltungen erhielten wir von unseren Teilnehmern Feedback wie »Ach, das war klasse! Daran mussten wir noch lange denken!« oder »Ich habe die Übung bei mir im Team ausprobiert und das war ein Aha-Moment für alle!«. Durch die spielerische Auseinandersetzung mithilfe des Improvisationstheaters erwecken wir die agilen Werte für unsere Teilnehmer zum Leben, machen sie greifbar und unmittelbar erlebbar. Diese Erkenntnis wollen wir in diesem Buch mit Ihnen teilen.

Werte leiten unser Handeln. Sie geben vor, was wir insbesondere auch in kritischen Situationen für wichtig erachten. Um Konflikte zu vermeiden, brauchen wir gleiche Wertvorstellungen. Sie geben uns Orientierung und Sicherheit. Werte zu etablieren und sie dann nicht zu beachten, zerstört Vertrauen und ist damit ein Hemmnis für eine fruchtbare Zusammenarbeit. Für Unternehmen ist es daher ein Fitnesskriterium, Werte im Unternehmen zu leben und danach zu handeln. Wir haben für dieses Buch viele Interviews mit Experten aus unterschiedlichen Fachbereichen und Lebensbereichen geführt. Diverse Blickwinkel waren uns wichtig bei einem Thema, bei dem viel zwischen den Zeilen passiert. Die Wertelieferanten zeigen auf, welche Herausforderungen und positiven Auswirkungen Wertearbeit mitbringen kann.

Erst die bewusste Auseinandersetzung mit Werten stärkt die Motivation der Mitarbeiter und steigert ihre Zufriedenheit und damit auch ihre Leistung. In diesem Buch konzentrieren wir uns auf acht agile Werte: Sie erfahren, wie Sie eine agile Denkweise durch *Mut*, *Offenheit*, *Selbstverpflichtung* (Commitment), *Vertrauen*, *Fokus*, *Respekt*, *Kommunikation* und *Feedback* beleben oder zum Leben erwecken können.

Wir haben viel Herzblut in dieses Buch gesteckt. Hoffentlich halten Sie es häufig in den Händen und bringen die vorgestellten Techniken und Übungen wertstiftend in Ihren Arbeitskontext ein. Teilen Sie gerne Ihr Feedback und Ihre Erfahrungen mit uns. Sprechen Sie uns bei Möglichkeit direkt an, nutzen Sie die Website zum Buch [www.agile-werte-leben.de](http://www.agile-werte-leben.de) oder die E-Mail-Adresse [info@agile-werte-leben.de](mailto:info@agile-werte-leben.de).

### 1.1.1 Warum ein Buch über agile Werte?

Haben Werte wie Respekt, Offenheit oder Vertrauen für Unternehmen und Führungsetagen heute überhaupt noch einen Wert? Mit steigender Geschwindigkeit sind Unternehmen gezwungen, sich auf den Markt und Wettbewerb einzustellen. Der anhaltende Druck führt oft dazu, dass die Werte ins Abseits geraten. Es gibt stets viel zu tun und wenig Zeit, die Mitarbeiterzahl sinkt durch die voranschreitende Digitalisierung, gleichzeitig steigt die Leistungserwartung an diejenigen, die übrig bleiben. Der notwendige Wandel und die damit einhergehenden Lernzyklen müssen in immer kürzer werdenden Zeitabständen erfolgen. Durch die starke Verdichtung zählt vor allem der schnelle oder nächste Erfolg. Doch wir als Autoren sind der festen Überzeugung: Legt ein Unternehmen keine solide Basis für

eine Wertekultur und hinterfragt es nicht alte Denkmuster, ist es in kritischen Phasen und zunehmend unsicheren Zeiten unzureichend aufgestellt.

Unser wesentlicher Grund für die Auseinandersetzung mit agilen Werten ist, dass jeder sie als wichtig erachtet, sie im Arbeitsalltag jedoch kaum eine Rolle spielen. Ausgehend von der Softwareentwicklungsbranche haben viele Unternehmen in den vergangenen Jahren auf Flexibilität und Geschwindigkeit gesetzt. Scrum war ein wichtiger Wegbegleiter, um zu mehr Agilität zu gelangen. Leider war die Agilität oft mehr Schein als Sein. Denn unsere Arbeit in unterschiedlichen Firmen und Branchen zeigt, dass ihre Implementierung zwei Seiten hatte:

- Führungskräfte oder Führungsetagen wollten von der Geschwindigkeit profitieren, die Agilität verspricht. Nur deshalb waren viele Unternehmen bereit, diesen Schritt zu gehen und dem vermeintlichen Trend zu folgen.
- Die operative Ebene, also die Mitarbeiter in Abteilungen oder Teams, wollten mehr Mitbestimmung, Freiheit und Spaß bei der Arbeit. Nach unserer Erfahrung waren sie die vordergründigen Treiber des agilen Gedankens in den vergangenen Jahren.

Während also die Führungsebene schneller werden wollte, um auf die heutigen Marktbedingungen zu reagieren, wollten die Mitarbeiter von den Werten und Prinzipien des *Agilen Manifests* profitieren und mithilfe von beispielsweise Scrum eine selbstbestimmte Zusammenarbeit erreichen. Dieses Dilemma führt dazu, dass Unternehmen nicht den Nutzen aus agilen Methoden ziehen konnten. Halberzige Implementierungen oder Transitionen führen dazu, dass es eine große Kluft zwischen *denen da oben* und *denen da unten* gibt.

Wir möchten mit dem gezielten Blick auf die Werte zu einem besseren Werteverständnis anregen. Denn intakte Werte und somit funktionierende Teams sind aus unserer Überzeugung ein wesentlicher Garant für den Unternehmenserfolg.

### 1.1.2 Warum ein Buch über Improvisationstheater?

Improvisationstheater-Schauspieler (nachfolgend als *Improspieler* und *Improtheater* bezeichnet) lieben das Unbekannte, sie reagieren flexibel auf die Wünsche und Ideen ihrer Kunden (des Publikums) und sie heißen Veränderungen jederzeit willkommen. Ansagen von oben gibt es nicht, das Schauspielteam entscheidet immer zusammen und trägt gemeinsam Verantwortung. Teamarbeit, klare Kommunikation, Offenheit, Experimentierfreude und ein ausgeprägter Spieltrieb sind ausschlaggebend für den Erfolg auf der Bühne. Kommt Ihnen das bekannt vor? Richtig, Improspieler und Mitarbeiter agiler Unternehmen haben viel gemeinsam. Doch wie machen Improspieler das? Was auf der Bühne wie angeborenes Talent wirkt, ist tatsächlich vor allem kontinuierliches Trainieren, Ausprobieren und Reflektieren in den Proben. Wir wollen keine Schauspieler aus Ihnen machen. Aber was Sie von Improspielern lernen können, ist ein sehr praktischer Umgang

mit den Grundsätzen des Improtheaters. Anstatt immer nur über Werte zu reden, leben Improspieler nach ihnen, um unbekannte Situationen virtuos zu meistern. Gezielte Spiele und Übungen helfen in den Proben, die gemeinsamen Grundsätze zu verinnerlichen und nach ihnen zu handeln.

Wir möchten Sie dazu ermuntern, sich ebenfalls praktisch mit den agilen Werten auseinanderzusetzen. Füllen Sie die agilen Werte mit Leben, wenden Sie sie an, diskutieren Sie sie mit anderen und finden Sie heraus, was sie für Sie und Ihr Team, Ihre Partner oder Kunden bedeuten – mit Methoden und Übungen aus dem Improtheater.

### 1.1.3 Wie ist dieses Buch aufgebaut?

Sie begeben sich auf Abenteuerreise in die Welt der Werte und des Improtheaters. Im Laufe dieser Reise werden Sie die agilen Werte aus verschiedenen Blickwinkeln kennenlernen, sie durch praktische Beispiele leben lernen und Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiter mit Übungen aus dem Improtheater auf neue Pfade führen. Für jeden unserer acht agilen Werte finden Sie im Herzstück des Buches (siehe Kapitel 3, »Das Abenteuer beginnt«) eine Reihe von Improübungen passend zum jeweiligen Wert für Ihre Teams, Mitarbeiter, Kollegen oder Kunden.

Unser Bestreben war es, die Inhalte so interessant, relevant und auch nachhaltig wie möglich zu gestalten. Dies realisieren wir über die folgenden inhaltlichen Ergänzungen:

#### ■ Peters Heldenreise

Wir werden exemplarisch von Peter berichten, der auf seiner persönlichen Reise auf Werthehelden trifft und seine Erfahrungen mit den agilen Werten macht.



#### ■ Expertenmeinung

Wir haben verschiedene Experten aus unterschiedlichen Bereichen hinzugezogen und ihre Blickwinkel auf dieses vielschichtige Thema einfließen lassen.



#### ■ Praxistipps

Wo auch immer wir konnten, haben wir hilfreiche Tipps eingefügt, die für Ihre Praxis sinnstiftend sein können.



#### ■ Ausprobieren

Neben den angegebenen Übungen und Tipps haben wir auch konkret verwendbare Fragen, Techniken und Ideen für Ihren Arbeitsalltag herausgestellt.



#### ■ Praxisgeschichten

Neben den Meinungen der Experten haben wir unsere eigenen Erfahrungen oder passende Anekdoten einfließen lassen.



## ■ Übungen

Hauptbestandteil dieses Buches sind die Übungen aus dem Improtheater, die Sie in vielfältiger Art und Weise in Ihre Arbeit integrieren können.

## ■ Übungsmatrix

Eine Übersicht aller vorgestellten Übungen dient der schnellen und gezielten Auswahl im Arbeitsalltag. Hier finden Sie auf einen Blick Übungen als Warm-up, für Improtheater-Einsteiger oder für Remote-Teams.

## ■ Videos

Als Ergänzung zu den Übungsbeschreibungen stellen wir Ihnen einige der Übungen als Videos zur Verfügung. Hier spüren Sie nicht nur die Energie der Übung, sondern erhalten darüber hinaus eine praktische Anleitungshilfe. Sie finden die URL und den entsprechenden QR-Code in der jeweiligen Übung.

## ■ Literaturempfehlungen

Wir haben viel Literatur zu diesem Buchprojekt gewälzt. Sollten Sie über dieses Buch hinaus Interesse haben, weitere Improtechniken kennenzulernen oder sich mit dem Thema Werte tiefergehend zu beschäftigen, finden Sie dort hilfreiche Empfehlungen.

## ■ Illustrationen

Die Illustrationen sollen Sie nicht nur im Buch begleiten und Ihnen Freude bereiten. Sie dienen vor allem dazu, dass Sie vielleicht in der einen oder anderen Arbeitssituation an die Wertehelden denken und diese Ihnen sinnbildlich den Rücken stärken.

## ■ Website

Weitere Informationen zum Buch, alle Videos und viele Übungen finden Sie auf [www.agile-werte-leben.de](http://www.agile-werte-leben.de).

### 1.1.4 Unser Protagonist Peter

Beim Lesen begleitet Sie unser Held Peter. Er soll in diesem Buch exemplarisch für Sie, unseren Leser bzw. unsere Leserin, stehen. Peter weiß zu diesem Zeitpunkt noch nichts von seinem Glück und seinen neuen Superkräften. Er arbeitet seit elf Jahren in ein und demselben Unternehmen. Während dieser Zeit hat er schon Vieles mitgemacht und erlebt. Mit seinen 38 Jahren begleitete Peter viele erfolgreiche Projekte. Genauso viele Projekte, wenn nicht mehr, sah er aber auch scheitern. Der zunehmende Druck auf das Projektziel und die steigende Konkurrenz hat das Unternehmen dazu bewogen, sich im Bereich agiler Methoden umzusehen. Seit circa einem Jahr arbeitet Peter nun unter anderen Bedingungen in der Rolle des Scrum Masters [URL: Scrumguide 2017].

An die neue Rolle als Scrum Master mit vielen neuen Herausforderungen musste sich Peter erst einmal gewöhnen. Als Projektmanager hatte er vorher die Schlüsselposition inne und koordinierte federführend das Geschehen. Jetzt, wo es ein autonomes, selbstorganisiertes und funktionsübergreifendes Team gibt, steht er oftmals im Zwiespalt zu seiner Position als Projektmanager.

Weil der Einsatz von Scrum anfänglich dazu geführt hat, dass gesteckte Ziele erreicht wurden, genießt Peter einige Vorschusslorbeeren bei seinem Chef. Jetzt, nach einiger Zeit, haben alle Beteiligten jedoch das Gefühl, dass es nicht mehr so rundläuft. Die Qualität stimmt nicht, die Ziele werden nicht mehr eingehalten, die Motivation sinkt. Dies führt zu einer Spirale aus Misstrauen und stärkerer Kontrolle innerhalb und außerhalb des Teams. Aus diesem Grund hat sich Peter entschlossen, etwas zu verändern. Im Buch begleiten wir Peter auf seiner ganz persönlichen Reise mit einigen unvorhersehbaren Ereignissen und echten Superhelden.



## 1.2 Der Wert von Werten

*»Es ist besser, hohe Grundsätze zu haben, die man befolgt, als noch höhere, die man außer Acht lässt.«*

*Albert Schweitzer, Arzt*

In unserer täglichen Auseinandersetzung mit Führungskräften und Teams wird eines deutlich: Das Wissen um Werte ist elementar. In vielen Fällen scheint es jedoch, dass dem wirtschaftlichen Wert mehr beigemessen wird als den Werten. Unternehmerisches Handeln von Führungskräften hat oftmals einen klaren Fokus auf den Erfolg. Damit geht der Blick auf die Grundlage ihrer Entscheidungen verloren: nämlich auf die Werte, auf denen die Entscheidungen des Einzelnen und der gesamten Organisation beruhen.

### 1.2.1 Werte und Menschen

*»Im Grunde sind es doch die Verbindungen mit Menschen, die dem Leben seinen Wert geben.«*

Wilhelm von Humboldt, Gelehrter

Über Werte wird viel diskutiert und publiziert. Viele versuchen sich an Beschreibungen und einer klaren Einordnung. Die Begriffe *Wert*, *Wertorientierung* oder *Werthaltung* werden in der Literatur sehr unterschiedlich gefasst und durchaus auch jeweils in eine andere Ordnung zueinander gesetzt. Generell ist festzuhalten, dass keine einheitliche Strukturierung zu Werten zu erkennen ist. Sie variiert in Abhängigkeit von den ins Auge gefassten Werten (z.B. generelle Werte versus Arbeitswerte), der Zielsetzung, den Befragten, dem landeskulturellen Kontext und den verwendeten Messmethoden [Weibler 2008]. Jedes Unternehmen und auch jeder Mensch besitzt seinen eigenen Wertekompass. Deshalb ist es wichtig, dass Mitarbeiter und auch Kunden sich an gemeinsam definierten Werten orientieren können. Die Definition der *Werte Akademie* lautet [URL: Wert 2019]:

*»Werte (Wertvorstellungen) sind allgemein erstrebenswerte, moralisch oder ethisch als gut befundene spezifische Wesensmerkmale einer Person innerhalb einer Wertegemeinschaft. Aus den präferierten Werten und Normen resultieren Denkmuster, Glaubenssätze, Handlungsmuster und Charaktereigenschaften. In Folge entstehen Ergebnisse (Resultate, Erlebnisse, Erfolge), welche die gewünschten werthaltigen Eigenschaften besitzen oder vereinen sollen.«*

Werte geben Orientierung und sind wesentlich für das Wahrnehmen, Denken und Handeln. In einem Artikel schreibt der Philosoph Andreas Urs Sommer passend:

*»In Werten zu denken, bedeutet, Vergleiche anzustellen, Bedeutsamkeit je nach Situation abzuschätzen: Eine gefüllte Wasserflasche ist in der Wüste von enormem Wert, an einer sprudelnden Quelle hingegen höchst entbehrlich.«* [URL: Sommer 2016]

Wertvorstellungen bestimmen, worauf wir achten, wie wir etwas gewichten, interpretieren, entscheiden, miteinander leben oder mit Konflikten umgehen.

Werte und Prinzipien werden im allgemeinen Sprachgebrauch allerdings häufig durcheinandergebracht:

- Werte sind Verhaltenstreiber, die benennen, was erstrebenswert ist. Durch Werte gelangen Menschen vom Denken zum Fühlen ins Handeln – und damit zu den Prinzipien. Aus Werten lassen sich Rechte und soziale Normen ableiten. Und Werte führen darüber hinaus zu motivationalem Verhalten.

- Prinzipien sind anerkannte Grundsätze, die konkreter und greifbarer sind, da sie klar benennen, was allgemein Gültigkeit hat, und Handlungsanweisungen geben.
- Das Recht legt fest, was erlaubt und was strafbar ist, beispielsweise das rechtmäßige Verhalten im Umgang mit Menschen (Grundrechte).
- Die Norm beschreibt, was in einer Situation übergreifend gilt oder getan werden soll. Im Kontext von Gruppen oder Teams spiegeln Normen die Traditionen wider, Verhaltensstandards oder ungeschriebene Regeln.
- Ein Motiv drückt aus, was für eine Person in einer Situation wichtig ist, was sie tut oder was sie fühlt und aus welchem Grund sie sich so fühlt.

In Tabelle 1–1 verdeutlichen wir anhand von zwei Beispielen eine terminologische und inhaltliche Abgrenzung des Wertbegriffs.

| Wert   | Prinzip   | Recht                   | Norm   | Motiv  |
|--|---|-------------------------|--|--|
| allgemeine Leitvorstellung, was erstrebenswert ist | allgemeiner Grundsatz   | allgemeiner Anspruch    | anerkannte und konkrete Regel                        | Beweggrund etwas zu tun  |
| <b>Respekt</b>                                     | Handle so, dass du respektvoll gegenüber jedem Menschen bist, egal welchen Status er hat oder welche Meinung er vertritt. | Recht auf Gleichheit    | Respektiere fremde Ziele, Meinungen oder Interessen. | Ich respektiere jeden Vorschlag, auch wenn er mir nicht gefällt.                                   |
| <b>Kommunikation</b>                               | Handle so, dass eine offene und konstruktive Kommunikation stattfindet.   | Recht auf Mitbestimmung | Ziehe das persönliche Gespräch vor.                  | Ich spreche Themen offen an, wenn ich das Gefühl habe, dass etwas Unausgesprochenes im Raum steht. |

**Tab. 1–1** Terminologische und inhaltliche Abgrenzung des Wertbegriffs

Die in diesem Buch genannten agilen Werte Kommunikation, Feedback oder Fokus sind per Definition keine Werte im eigentlichen Sinne. Frank H. Sauer, der sich seit vielen Jahren mit Werten auseinandersetzt, sagte uns im Interview:

*»Alles, was als Wert wichtig erscheint, muss berücksichtigt werden. Einige agile Werte sind selbst keine Werte, repräsentieren jedoch bestimmte Wertvorstellungen oder meist ganze Wertesysteme. Beispiele sind Menschlichkeit, Wertschätzung oder Erfolg. Diese Wertesysteme bestehen aus relativ konkreten Werten. Ein konkreter Begriff, der keinen Wert und kein Wertesystem darstellt, wird meist mit einer Emotion, einem Talent, einer Kompetenz oder einem Motiv verwechselt.«*



### Unser Held auf Reisen: Peters Manifest

Seitdem Peter von den fünf Scrum-Werten Mut, Offenheit, Fokus, Selbstverpflichtung sowie Respekt (siehe Abschnitt 2.1, »Agile Werte und Prinzipien«) gehört hat und als Scrum Master sein Team begleitet, legt er besonderen Wert auf die Einhaltung des Agilen Manifests. Die vier Leitsätze darin und die dazugehörigen zwölf Prinzipien spielen in seinem neuen Unternehmensalltag eine ganz besondere Rolle [URL: Manifesto 2001]. Peter hat sich intensiv mit dem Agilen Manifest auseinandergesetzt und versucht es nun in seinem Arbeitsalltag zum Leben zu erwecken.

Bei der Verankerung der Scrum-Werte Respekt, Mut, Fokus, Offenheit und Selbstverpflichtung (Commitment) stößt Peter jedoch täglich an seine Grenzen. Schon die Zusammenarbeit mit dem Team ist herausfordernd, da immer wieder alte Muster zum Vorschein kommen. Auch bei ihm selbst. Er versucht die Werte vorzuleben, verfällt dann jedoch schnell in ein Vorgeben, anstatt Selbstorganisation innerhalb des Teams zu fördern. Gleichzeitig ist Peter gerade damit beschäftigt, den Druck der Marketingabteilung von seinem Team fernzuhalten. Da er aber niemanden verärgern möchte, gelingt das nicht wirklich. Das Scrum-Team hat nicht den Mut, offen über Fehler zu sprechen. Einzelne aus dem Team versuchen durch Überstunden diese Fehler zu kompensieren. Anderen im Team ist es egal, dass diese Fehler überhaupt auftreten und ihre Teamkollegen Mehrarbeit haben. Auch die Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter an das Scrum-Team abgeben mussten und jetzt zu lateraler Führung, also zum Führen ohne direkte Weisungsbefugnis, gezwungen sind, können nicht so recht loslassen und greifen immer noch direkt auf einzelne Teammitglieder zu. Peter wird zunehmend deutlich, dass nicht nur er und das Team, das er als Scrum Master begleitet, sondern die Organisation insgesamt ein neues Werteverständnis benötigt.

Werte sind deshalb so relevant, weil sie es dem Einzelnen ermöglichen, auf Bewährtes zurückzugreifen, zum Beispiel beim Treffen von Entscheidungen oder beim Sich-Einlassen auf eine bestimmte Situation. Sie unterstützen dabei, sich an widerspruchsfreien Zusammenhängen zu orientieren und damit konsistent zu handeln. Werte geben uns Orientierung und Sicherheit.

Aus systemischer Sicht sind Werte ein wesentlicher Faktor zur Bestimmung der Grundausrichtung einer Organisation. Neben der Mission, dem Unternehmenszweck eines Unternehmens, machen sie die Antworten auf die Fragen »Was ist uns wichtig, worauf legen wir besonderen Wert?« deutlich. Organisationen neigen dazu, das Verhalten ihrer Mitarbeiter über dienliche Werte steuern zu wollen. Werte werden vorgegeben, an Organisationszielen ausgerichtet, und Mitarbeiter werden für konformes Verhalten belohnt. Werte zu leben funktioniert jedoch nur durch die Bereitschaft und Kompetenz der Mitarbeiter, ihre Fähigkeiten für ihr Unternehmen einzusetzen. Wenn das Management oder Führungskräfte diese Werte

nicht vorleben und Mitarbeiter sich nicht mit diesen identifizieren, bleiben es leere Begriffe. Daher ist für uns grundlegend, eine Vertrauensbasis zwischen allen im Unternehmen zu schaffen, die zu selbstständigem Handeln befähigt.

Sven Röpstorff, langjähriger Agile Coach, sagte im Interview mit uns dazu:

*»Es muss allen Mitarbeitern in der Organisation, vom Hausmeister bis zum Vorstandsvorsitzenden, klar sein, welche Werte gelten sollen. Und diese müssen auf allen Ebenen gelebt und vorgelebt werden. Sie dürfen nicht nur auf bunten Postern an der Wand hängen. Wenn der Vorstand Agilität als eine andere Art des Projektmanagements versteht und weiter agiert wie immer, wird sich nichts ändern.«*

### 1.2.2 Wertewandel in Organisationen

*»Wandlung ist notwendig wie die Erneuerung der Blätter im Frühling.«*

Vincent van Gogh, Maler

*»Welches Denken bzw. welche ›Köpfe‹ braucht erfolgreiche und zukunftsorientierte Führung in Zeiten der digitalen Veränderung?«* lautet die Frage an 600 Führungskräfte der deutschen Wirtschaft in einer aktuellen Umfrage der Wertekommission. Die zusammenfassende Antwort auf diese Frage lautete [URL: Wertekommission 2018]:

*»Offenheit für Neues, Veränderungsbereitschaft und Authentizität werden als erfolgsrelevante Werte beschrieben. Zukunftsorientierte Führung bedeutet aber auch die Orientierung an einem soliden Wertekompass. Fairness, Vertrauen und Umsicht sind hier ebenso wichtig, wie mit gutem Beispiel voranzugehen. Gerade 2018, einem Jahr, in welchem das politische Geschehen in vielen Teilen der Welt zunehmend von Autokraten bestimmt wird, setzen die befragten Führungskräfte in Deutschland hier ein erfreuliches Gegengewicht und erteilen Eigennutz bzw. selbstsüchtiger Führung eine Absage, wenn es darum geht, den digitalen Wandel erfolgreich zu meistern.«*

Eine ermutigende Aussage. Denn die deutsche Führungskultur gilt noch immer eher als konservativ, mit einer Tendenz dazu, Risiken und Unsicherheiten zu vermeiden. Deutsche Unternehmen haben ein hohes Sicherheitsbedürfnis bei gleichzeitigem Blick auf schnelle Erfolge und kurzfristige Ergebnisse, so lautet das Resümee einer Studie, an der 6.000 Führungskräfte im Jahre 2016 teilnahmen [URL: Experteer 2016]. Jungen Führungskräften dagegen sind heutzutage ganz andere Werte wichtig, wie beispielsweise Nachhaltigkeit und Fairness.