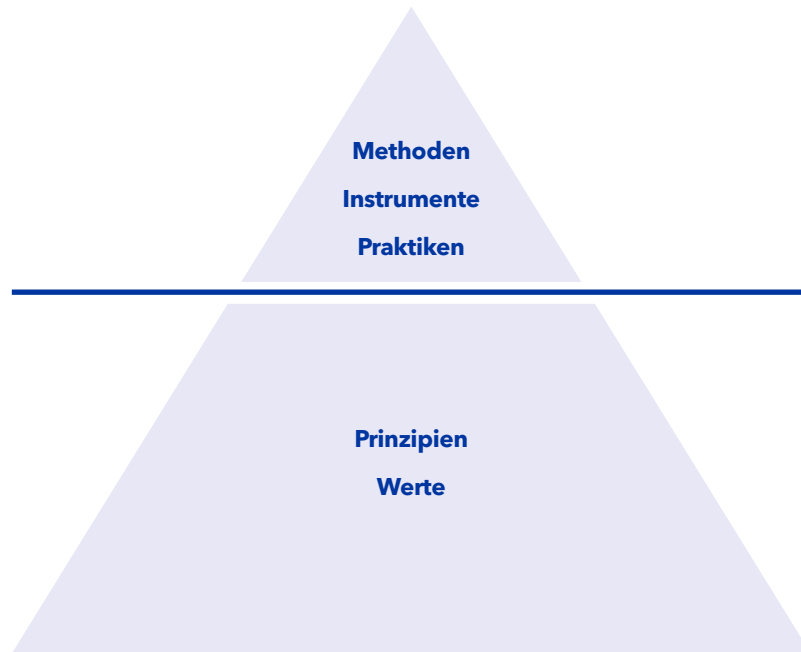


Werte- Herkunft

Liebe Werte-Reisende, lieber Werte-Reisender,

wir, HR Pioneers, sind ein bunter Haufen starker Individuen. Und dennoch haben wir uns gefunden und halten es sogar prima miteinander aus. Woran liegt das? Was uns alle verbindet, ist der starke Wunsch nach Sinnstiftung und das Bestreben, das Umfeld, in dem wir arbeiten, ein Stückchen lebenswerter zu machen - mit all unseren Talenten, die wir mitbringen. In der Begleitung von Transformationsprozessen (übrigens auch in unserem eigenen) gelangen wir immer wieder zu der Erkenntnis, dass **agiler Wandel mit Kulturveränderung einhergeht. Diese Veränderung fängt im Kleinen bei jedem persönlich an und bedeutet mitunter harte Werte-Arbeit.**

Doch was sind Werte eigentlich? Ein Blick auf die Definition fördert Folgendes zu Tage: »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.« Puh, das ist ein Brett. **Wir nehmen für ein besseres Verständnis das Eisberg-Modell nach Hofstede zur Hilfe und adaptieren es auf die agile Transformation von Unternehmen.** Sichtbar über der Wasseroberfläche sind (agile) Methoden, Instrumente (einzelne Tools) und Praktiken (Prinzipien in Anwendung) erkennbar - also das, was wir sichtbar tun, unsere Handlungen. Den Methoden liegen verborgen unterhalb der Wasseroberfläche bestimmte Prinzipien und Werte zu Grunde. Diese beeinflussen entscheidend, was oberhalb passiert.



Wir verstehen Werte als einerseits universell anwendbar, aber gleichzeitig als sehr persönlich (unterschiedlich) und nur schwerlich zu beeinflussen. **Sie bestimmen unser Verständnis der Weltordnung und davon, wie wir miteinander umgehen wollen.** Es gibt eine Vielzahl an Werten. Und dadurch, dass jeder Mensch sein sehr persönliches Werteset mitbringt, geht es hier schon mit dem Menschen los – Wertvorstellungen prasseln aufeinander. Spannend dabei: Die US-amerikanische **Sozialforscherin Brené Brown stellt in ihrem Buch »Dare to Lead« die These auf, dass jeder Mensch eigentlich nur ein bis zwei Werte hat, die sein Leben bestimmen.** Alles Weitere, was ihm wichtig sei, sei eher Unterthema dieser Werte oder dieses Wertes. Sie begründet dies mit den Ergebnissen aus einer ihrer Studien und der Aussage von Jim Collin: »If you have more than three priorities, you have no priorities. At some point, if everything on the list is important, then nothing is truly a driver for you.«

Was sind nun Prinzipien in Abgrenzung zu Werten? Hier geht das Verständnis davon in der gängigen Literatur auseinander und auch die Grenzen beginnen zu verschwimmen. **Wir grenzen Prinzipien von Werten ab, indem wir sie als kontextabhängig verstehen. Sie geben Orientierungshilfe, sind jedoch nicht so unumstößlich verankert wie Werte.**

Vielleicht fragst Du Dich jetzt, wieso wir dann ein Buch entwickelt haben, das sich der Werte-Arbeit verschreibt, wenn Werte doch unumstößlich sind? Werte sind zwar sehr tief verankert, aber das heißt nicht, dass wir an der Auswirkung der Werte nicht arbeiten können. Du kennst bestimmt den Begriff »Mindset«? Für viele beinhaltet Mindset (Denkweise) die beiden Bestandteile Werte und Glaubenssätze. Diese wiederum sind Treiber für Verhalten. Aus dem Verhalten entsteht in Folge die eigene Haltung, die sich immer wieder aus neuen Erfahrungen speist. **Und an Deinem Verhalten und damit Deinen Erfahrungen kannst Du sehr wohl arbeiten und damit wieder Deine Haltung beeinflussen.** Langsam, aber stetig.

Wie sind wir nun genau zu diesen zehn Werten hier im Wertegefährten gekommen? Ganz einfach: Wir haben eine Vorauswahl an 40 Werten/Prinzipien getroffen, die uns immer wieder im Beratungsalltag begegnen und total relevant für die Zusammenarbeit im agilen Kontext sind, wie zum Beispiel Transparenz. In einer Umfrage haben unsere Kunden – und vielleicht auch Du selbst – diese Werte als die relevantesten für eine wirksame Veränderung identifiziert. Das sind Werte, an denen es sich lohnt zu arbeiten und dranzubleiben. Zugegebenermaßen schwimmt das Ganze hier und da ein wenig mit Prinzipien.

Aber halten wir uns nicht weiter mit Begriffsklauberei auf, sondern lass uns loslegen.

Ran an die Werte-Arbeit!

Werte- Kompass

Dieses Buch ist Dein Gefährte auf dem Weg zu einem wertvolleren Umgang miteinander. Kürzlich lief uns dabei ein guter Gedanke in einem Podcast mit Nora Tschirner über den Weg. Sie erwähnt, dass uns heutzutage die Dorfältesten fehlen beziehungsweise wir uns neue suchen müssen. Diejenigen, die uns Weggefährte sein können, die uns zuhören und uns spiegeln. Dein Weggefährte ist kein Ersatz eines Dorfältesten, aber vielleicht so etwas wie ein Assistent. **Betrachte ihn als Impuls- und Ideengeber und persönliche Reflexionsfläche.** Und am Ende ist das Buch ganz praktisch: Es bietet Dir diverse Workhacks, die Du sofort und unkompliziert selbst oder im Team ausprobieren kannst. Also quasi direkt von der Trockenübung ins kalte Wasser. Wir wünschen Dir, dass Du dabei viele positive Aha-Erlebnisse sammelst.

Du willst genauer wissen, wie das nun funktioniert? Freunde der Chronologie arbeiten sich einfach von vorne nach hinten durch. **Pro Kapitel wird ein Wert fokussiert.** Du machst Dich in der Einführung inhaltlich mit dem Wert vertraut. Auf der Folgeseite findest Du Workhacks, also praktisch anwendbare Übungen, mit denen Du an dem Wert arbeitest. Daran schließen sich vier Doppelseiten an, in denen Du im regelmäßigen Turnus Gelerntes reflektierst und Dir Neues vornimmst. Zum Abschluss kannst Du diese Phase insgesamt reflektieren und festlegen, was Du nun anders machen wirst. Ganz konkret und sofort umsetzbar!

Alternativ nimm Dir einfach den Wert zuerst zur Hand, an dem Du am dringendsten arbeiten willst. Die Werte bauen nicht aufeinander auf.

Und wir haben ganz bewusst auf den 365-Tage-Turnus verzichtet. Du entscheidest, welches Tempo für Dich passt. **Egal wie - wichtig ist es, dran zu bleiben. Übung, gemachte Erfahrung = Haltung und so ...**

Nun geht's aber ans Tun. Wir wünschen Dir einen spannenden Weg!

Deine Pioniere und Werte-Botschafter von HR Pioneers

Werte- Wegweiser

Was hast Du aus den bisherigen Inhalten für Dich herausgezogen?



Welche Werte sind Dir im beruflichen Kontext wichtig?



Welche davon sind Deine Haupttreiber?
Kannst Du sie auf zwei reduzieren?



Welche Werte sind Dir persönlich sehr wichtig?



Was muss sich verändert haben, wenn Du den Wertegefährten erarbeitet hast?
Notiere ein bis zwei Erfolgskriterien.



Werte- Inhalt

Werte-

Herkunft 2

Kompass 6

Wegweiser 8

1 Transparenz 12

2 Kundenzentrierung 28

3 Mut 44

4 Vertrauen 60

5 Kollaboration 76

6 Selbstverpflichtung 92

7 Offenheit 108

8 Respekt 124

9 Sinnstiftung 140

10 Selbstführung 156

Werte-

Fazit 172

Wissen 174

Transparenz

Transparenz bedeutet in anderen Worten »Durchsichtigkeit« oder auch »Durchlässigkeit« und »Durchschaubarkeit«. Mike Burrows führt in seinem Buch »Kanban - Verstehen, einführen, anwenden« aus, dass **Transparenz Menschen hilft, gute Entscheidungen zu treffen**. Im Sinne der Verhaltens-
transparenz handelt es sich um die »Nachvollziehbarkeit des Verhaltens von Individuen«. Beides hat eine hohe Bedeutung für selbstorganisiertes Arbeiten in einem Teamkontext.

Häufig ist dies aber zu Beginn ein großes Entwicklungsfeld. So stehen viele Teams vor der Situation, nun selbst Entscheidungen treffen zu sollen und sind völlig verloren. Das Problem besteht meist gar nicht darin, dass sich Teams nicht trauen, inkompetent sind oder sich nicht einigen können. Häufig liegt es eher daran, dass ihnen Informationen fehlen. Wie soll ein Team zum Beispiel entscheiden, ob es in eine Maßnahme Geld investieren soll? Und was tun, wenn dem Team die strategische Ausrichtung unbekannt ist oder wenn es nicht weiß, welche Erwartungen an es gestellt werden? Schwierig ist es auch, wenn nicht bekannt ist, welches Budget in Summe für das Jahr zur Verfügung steht. **Das heißt, das Team benötigt die gleichen Informationen, die vorher Führungskräften zur Verfügung standen, um nun die Entscheidungsverantwortung übernehmen zu können.**



Aber auch innerhalb des Teams geht es permanent darum, Dinge transparent zu machen, damit das Team gut eigenverantwortlich koordinieren und sich kontinuierlich verbessern kann. Da geht es einerseits um die prozessorientierten Themen zur optimalen Zuordnung der begrenzten Ressourcen des Teams, Wissensmanagement, die Beseitigung von Hindernissen und das Erzeugen von Nutzen. Diese werden über Rollen, Meeting-Formate und Instrumente gelöst.

Der eine Aspekt dabei ist, die Zusammenarbeit durch Erhöhung von Transparenz zu verbessern. Der andere aber ist, **Transparenz auszuhalten und persönlich bereit zu sein, Dinge ans Licht zu bringen, die bislang verborgen waren.**

So gibt es immer wieder Kollegen, die sich nicht in die Karten schauen lassen wollen und ihren konkreten Arbeitsprozess abschotten. Das kann mit der Sorge verbunden sein, schlechtes Feedback zu bekommen, da das Ergebnis ja noch nicht perfekt ist. Oder umgekehrt, dass die Qualität leidet, wenn jeder »Hans und Franz« in dem Thema »herumpfuschen« darf. Das kann zudem damit zu tun haben, dass man sich gebraucht fühlen möchte, was vielleicht nicht mehr der Fall ist, wenn alle an dem Thema mitarbeiten können.

»Am meisten fühlt man sich von der Wahrheit getroffen, die man sich selbst verheimlichen wollte.«

Friedl Beutelrock

Manche Kollegen tun sich auch schwer, transparent zu machen, was sie gerade tun. Während alle anderen fleißig ihre Tickets über das Board ziehen, ist bei anderen immer nur ein kleiner Teil am Board, der vielleicht auch nur bedingt aktuell gehalten wird. Dahinter liegt vielleicht der Wunsch nach Selbstbestimmung. Manch einer mag sich durch den Fokus- und Priorisierungsanspruch von Agilität nicht gängeln und von den Kollegen bevorzugen lassen.

Und dafür ist es so wichtig, dass sich Teams ebenfalls Transparenz über die »weicheren« Themen im Team verschaffen: Wie geht es jedem Ein-

zelenen, was braucht der Einzelne für sein persönliches Glück? Wie können wir uns gegenseitig unterstützen? Wie »tickt« der Einzelne? Welche Bedürfnisse hat jeder? Wie können wir diese anders befriedigen, so dass es zu agiler Teamarbeit passt. Wo gibt es Konflikte?

Aufgrund dieser vielen Herausforderungen, haben viele Teams einen Agile Master, die permanent verbalisiert, was er wahrnimmt und dem Team permanent einen Spiegel vorhält. **So schafft er nicht nur Transparenz über die Themen der Arbeitsorganisation, sondern vor allem über Stimmungen, Haltungen, Bedürfnisse und Umgangsformen.** Auf diese Weise hilft er dem Team, sich selbst zu erkennen und Wege zu finden, auf der methodischen wie menschlichen Ebene kontinuierlich besser zu werden.

Was verstehst Du unter Transparenz?



Wie transparent verhältst Du Dich?



sehr
schwach

sehr
stark

Macht zu Beginn eines jeden Meetings ein Blitzlicht

Die Theorie der Themenzentrierten Interaktion besagt, dass ein Meeting erfolgreicher verläuft, wenn es uns gelingt, eine Verbindung zwischen dem Individuum (»Ich«), der Gruppe (»Wir«) und dem »Thema« (Es) herzustellen. Auch die Bedingungen (»Umfeld«), unter denen das Meeting stattfindet, bestimmen seinen Verlauf. Hier sind unter anderem die räumlichen, zeitlichen und medialen Bedingungen zu nennen. Als ein wichtiges Instrument in diesem Denkmodell dient das Blitzlicht. Hier sagt jeder zu Beginn eines Meetings oder Workshops, wie es ihm geht, und was ihn gerade beschäftigt. Dieses Blitzlicht geht der Reihe nach im Kreis herum. Es wird nicht diskutiert, hinterfragt oder Feedback gegeben, sondern die Aussagen werden zunächst so stehen gelassen. Dem Moderator hilft es, frühzeitig zu erkennen, ob es bei einem Teilnehmer Störungen gibt. Und er kann nach der Runde gegebenenfalls bei Einzelnen noch einmal nachfragen, ob sie noch etwas benötigen, um effektiv an dem Meeting teilnehmen zu können. Das ermöglicht es, besser anzukommen und Themen, die keine Relevanz für das Meeting haben, zurückzulassen. So hilft das Blitzlicht, Kontakt zur Gruppe herzustellen und fördert die Bereitschaft, sich auf das Thema des Meetings zu fokussieren.

Mini-Hacks mit großer Wirkung

- Teile Deine Entwürfe frühzeitig mit Deinen Teamkollegen oder Stakeholdern und lass Dir Feedback geben. Dafür benötigst Du zwar Mut, aber so wirst Du frühzeitig wissen, ob Du auf dem richtigen Weg bist und bekommst vielleicht sogar noch hilfreiche Tipps.
- Erteile Deinen Teamkollegen und Stakeholdern Zugriffsrechte auf die Plattformen, Systeme, Dokumente, die Du verantwortest. Arbeite direkt auf den gemeinsamen Laufwerken/Plattformen.
- Wie wäre es damit, Deinen Kalender und vielleicht sogar Deinen Mail-Account zu teilen?

Befrage Stakeholder zu Erwartungen an Dich oder das Team

Identifiziere die relevanten Stakeholder für Deine Arbeit und befrage sie zu ihrer Erwartungshaltung an Dich und Deine Arbeit:

- **Was läuft gut in der Zusammenarbeit?**
- **Wo hakt es in der Zusammenarbeit?**
- **Welche Erwartungen haben die Stakeholder an Dich?**

Gegebenenfalls bietet ein entsprechendes Gespräch auch eine Gelegenheit, um über das gegenseitige Rollenverständnis zu sprechen: dass Du kein interner Dienstleister bist, sondern Dich mit Deinem Stakeholder als Team verstehst, das Euren Kunden (da draußen) dient.

Falls Du in einen echten Teamkontext (gemeinsames Ziel, an dem Ihr gemeinsam arbeitet) eingebunden bist, kannst Du diese Übung mit Deinen Teamkollegen als Deinen individuellen Stakeholdern machen. Aber Ihr könnt sie auch gemeinsam als Team mit Euren Stakeholdern außerhalb des Teams durchführen. Ähnlich wie eine Retrospektive vielleicht auch in einem gemeinsamen Meeting mit allen Stakeholdern.

Malt eine Skill-Landkarte Eures Team

Ein Agile Master unseres Kunden publicplan, Benjamin Ehrchen, hatte eine tolle Idee, um die Skill-Verteilung in einem Team transparent zu machen: Entwerft eine Landkarte zu Eurer Skill-Verteilung. So könnt Ihr Wissensinseln, Expertenleuchttürme, den Nebel des Unwissens, Trainingscamps und Trainer, Touristen und so weiter wortwörtlich in einem schönen Bild sichtbar machen und dekorativ an die Wand hängen. Wenn Ihr zwei Bilder malt, wie es jetzt ist und wo Ihr hinwollt, habt Ihr nicht nur Transparenz darüber geschaffen, wer heutzutage wobei weiterhelfen kann und wo Engpässe bestehen. Ihr habt auch eine Grundlage gelegt, um die Skill-Entwicklung im Team systematisch anzugehen.