

**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.

## 3.4 Sei vertrauenswürdig und vertrauensvoll

*»Mit gutem Beispiel voranzugehen, ist nicht nur der beste Weg, andere zu beeinflussen – es ist der einzige.«*

*Albert Schweitzer, Arzt*



### Unser Held auf Reisen: Große Entdeckung

Sie waren zu viert ein Stück aus dem Park gegangen. Nach kurzer Zeit standen sie am Fuße eines kleinen Hügels, auf dem ein großer Baum stand. Seine Blätter leuchteten in sattem Grün, und es hätte schätzungsweise zehn Armlängen gebraucht, um seinen Stamm zu umfassen. Sie gingen den Hügel hinauf und entdeckten dort einen älteren Mann, der angelehnt am Baum saß und in einem altertümlich wirkenden Buch las. Peter war sofort klar, dass dies VERTRAUEN sein musste.

Als VERTRAUEN Peter und die anderen Helden entdeckte, stützte er sich auf seinen Gehstock und stand auf. Peter war von seiner Größe beeindruckt. VERTRAUEN überragte ihn um gut zwei Köpfe und musste sich zur Begrüßung herunterbeugen. Peter hörte VERTRAUEN mit ruhiger und sanfter Stimme sagen: »Schön, dass du da bist. Ich habe schon viel von dir gehört. Komm, setz dich zu mir.« Peter hatte schon aufgehört, sich zu wundern, dass jeder ihn mit seinem Namen ansprach. Alle setzten sich und lehnten sich mit dem Rücken an den Baum. Nur Peter saß VERTRAUEN direkt gegenüber und sie begannen, sich zu unterhalten.

Jeder Mensch hat eine eigene Grundeinstellung zum Thema Vertrauen. Diese wird vor allem in der Kindheit geprägt. Kinder starten mit einem Urvertrauen. Enttäuschungen erfahren sie, wenn die Eltern beispielsweise etwas ankündigen, das sie nicht einhalten, zu stark kontrollieren oder Anforderungen stellen, die nicht erreicht werden können und damit zu permanenten Misserfolgen führen. Auch wenn niemand da ist, der an einen glaubt und einen unterstützt, schwächt dies das Vertrauen. Beim Lesen werden Sie vielleicht feststellen, dass Sie diese Erfahrungen ebenfalls im Kontext von Arbeit gemacht haben. Unternehmen sollten einen permanenten Vertrauensvorschuss geben, der nicht gleich beim ersten Fehlverhalten aufgebraucht wird. Für die Zusammenarbeit in einem Team ist der Wert von großer Bedeutung.

Vertrauen ist der Schlüssel zu einem ehrlichen und offenen Miteinander. Wie Sie in Abschnitt 2.1.2, »Was zeichnet ein agiles Team aus?« erfahren haben, ist der Mangel an Vertrauen eine der häufigsten Dysfunktionen von Teams. Sie muss als Erstes überwunden werden, um eine solide Basis für die Zusammenarbeit zu schaffen. Unternehmen, Manager oder Führungskräfte geben gerne vor, ihren Mitarbeitern oder Teams zu vertrauen, verhalten sich dann aber gegensätzlich, indem sie diese einer ständigen Kontrolle unterziehen.



Fragen Sie sich selbst, in welchen Bereichen Ihrer Arbeit Sie sich unsicher fühlen, und teilen Sie Ihre Gedanken mit einem Kollegen. Sie können diesen Austausch auch unter den Teammitgliedern bei der nächsten Retrospektive anregen und den Zeitraum anpassen, z.B.: »Wo und wobei hast du dich im letzten Sprint unsicher gefühlt?«

Wo können Sie ganz Sie selbst sein? Woran liegt das? Was davon möchten Sie in Ihren Arbeitsalltag übernehmen, und welche Rahmenbedingungen müssen Sie dafür in Ihrem Unternehmen ändern?

Welche Fragen gehen Ihnen im Zusammenhang mit der eigenen Transformation im Unternehmen durch den Kopf? Wo kommt Misstrauen auf? Was hat das mit Ihnen persönlich zu tun, oder wie kann vertrauensvoller kommuniziert werden?

Die Frage ist, woher rührt dieses Misstrauen? Wir stellen Fachkräfte ein und trauen ihnen dann nicht zu, dass sie das Richtige im Sinne des Unternehmens tun. Vertrauen geht immer auch mit Kontrollverlust einher. Gesellschaftlich sind wir in Deutschland an ein System aus Überwachung, Steuerung und Kontrolle gewöhnt, und viele Unternehmen müssen sich erst einmal mit dem neuen Führungsansatz der Selbstorganisation auseinandersetzen.

Nicht selten bekommen wir von unseren Kundenprojekten zu hören, dass sich die Mitarbeiter Anweisungen von oben wünschen und ohne diese überfordert wären. Es ist Aufgabe von Managern oder Führungskräften, sich gemeinsam mit den Mitarbeitern mit dem Wert *Vertrauen* auseinanderzusetzen und überschaubare und greifbare Rahmenbedingungen für die Selbstorganisation zu schaffen.



### Ines Papert, Extremsportlerin

*Ines Papert ist Profibergsteigerin. Sie wurde viermal Weltmeisterin im Eisklettern und ist mehrfache Weltcup-Siegerin.*

Beim Klettern ist Vertrauen die Basis für eine gemeinsame Seilschaft. Vertrauen in mich selbst und Vertrauen in meinen Partner. Schließlich gebe ich mein Leben in die Hände eines anderen. Jeder kleine Fehler am Berg kann tödlich enden. Während wir gemeinsam am Seil hängen, hinterfrage ich nicht, ob mein Kletterpartner zu 100% reaktionsbereit ist oder seinen Standplatz ordentlich aufgebaut hat. Würde ich dies bei einer schwierigen Route ständig tun, wäre ich nur noch damit beschäftigt und nicht in der Lage, an meine Leistungsgrenze zu gehen. Für eine gemeinsame Kletterroute muss ich meinem Kletterpartner also grundlegend vertrauen können. Dieses Vertrauen ist niemals am ersten Klettertag vorhanden. Ich muss meinen Partner kennenlernen und seine Fähigkeiten einzuschätzen lernen. Eine weitere Eigenschaft ist für mich dabei genauso wichtig wie Vertrauen: Zuverlässigkeit.

Mein Selbstvertrauen stärke ich durch Vorbereitung und hartes Training. Bei meinen Weltcupsiegen wusste ich immer schon ab dem Finale, dass ich das Rennen gewinne. Ohne diese feste Überzeugung hätte ich es dort nie bis zum Ziel geschafft. Ich erlebe häufig, dass besonders Frauen ihre eigenen Leistungen in den Schatten stellen und mir sagen: »Ich bewundere dich für deinen Mut, aber ich würde mir das nie zutrauen.« Ich empfehle ihnen, das Wort *aber* aus ihrem Wortschatz zu streichen.

In meinen Augen können sich auch Mitarbeiter in Unternehmen nur dann vertrauen, wenn sie sich gut kennen und schätzen. Das kostet Zeit, und Zeit ist heute ein seltenes Gut. Aber es lohnt sich! Denn wie beim Klettern muss ich in einem Unternehmen gewisse Aufgaben aus den Händen geben. Nahezu niemand erreicht den Gipfel über eine schwierige Route alleine. Ich muss die Fähigkeiten meiner Partner kennen, und wir müssen sie gemeinsam einsetzen können. Aus dem Vertrauen ergibt sich der Erfolg.

Wenn unser Vertrauen einmal missbraucht wurde, dann fangen wir häufig an zu generalisieren. Haben wir eine schlechte Erfahrung in einem Gebiet gemacht, dann fallen z.B. verallgemeinernde Sätze wie »Denen kann ich das nicht zutrauen« oder »Nie wieder vertraue ich jemanden diese Aufgabe an!«. Nach einer Enttäuschung werden wir sensibler und misstrauischer.

Im Kontext von Arbeit erleben das nicht nur die direkt betroffenen Personen, sondern auch die Kollegen, mit denen unmittelbar zusammengearbeitet wird. Dieses Misstrauen, obwohl gar nicht selbst erlebt, geht dann auf andere Mitarbeiter über, die dann auch Misstrauen gegenüber der Situation oder einer Person entwickeln. In Unternehmen staut sich die Menge an schlechten Erfahrungen über die Jahre als Altlasten an, die generalisiert und weitergetragen werden [URL: Berner 2017].

Gerade im Zuge eines Veränderungsprozesses, wie es der aktuelle Wandel und die Einführung von Agilität sind, wirbeln diese Erfahrungen wieder auf. Das Ergebnis ist oft eine misstrauische Haltung dem Neuen gegenüber, die in Blockaden oder Starre mündet und sich durch ein Nicht-Bewegen-Wollen Einzelner ausdrückt.



#### Der Fehlerbogen

Aus dem Improtheater haben wir Ihnen bereits die Denkweise *Scheiter heiter* ans Herz gelegt. Sehr gerne setzen wir in diesem Zusammenhang den Fehlerbogen (engl. *failure bow*) ein. Anstatt sich bei einem Fehler klein zu machen, hebt man beide Hände in die Luft, streckt den Rücken durch und ruft freudig: »Ich habe einen Fehler gemacht!«