

Robert Wiechmann · Laura Paradiak

Agile Werte leben

Mit Improvisationstheater zu mehr
Selbstorganisation und Zusammenarbeit



dpunkt.verlag

Robert Wiechmann
info@agile-coach.de

Laura Paradiak
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.

5 4 3 2 1 0

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.



Frank H. Sauer, Sauer Coaching

Frank H. Sauer ist Unternehmer, Coach und Mentor sowie der Herausgeber von »Das große Buch der Werte 2019 – Enzyklopädie der Wertvorstellungen« und Autor des Portals www.wertesysteme.de.

Um in Unternehmen ein neues Werteverständnis zu erlangen, um damit eine agile Unternehmenskultur zu etablieren, besteht die Kunst darin, tradierte Werte nicht zu bekämpfen, sondern behutsam durch kluge innovative und freigeistige Werte zu ersetzen. Für mich muss es ein ausgewogener Mix aus den folgenden Punkten sein:

- disruptives Denken (nonkonformistische Haltung)
- pragmatisches Agieren (Regeln sind Diener und nicht Herrscher.)
- traditionelles Sichern (Errungenschaften und Storys bewahren)
- kreatives Verkaufen (Erwartungsmanagement)
- ehrliches Vermarkten (schnell und nachhaltig zugleich)
- Würde (ein eigener Kodex, der Würde beschreibt und als Rituale ankert)

In unserer täglichen Praxis erleben wir, dass eine offene Fehlerkultur, Experimentierfreude und Ausprobieren sich mehr und mehr den Weg in die Unternehmen bahnen. Dennoch bemerken wir gleichzeitig, wie schwerfällig und langwierig dieser Prozess ist. Sehr oft wird versucht, das vorhandene Korsett zu nutzen, das aber neuen Denkansätzen keinen Platz lässt. »Konzerne, bzw. Menschen in großen Organisationen, kommen durch ihre komplexen Strukturen nicht schnell ins Handeln. Leider beauftragen sie zu wenig Menschen mit einer neutralen Außen-sicht, die das Nicht-Handeln der Akteure spiegeln«, berichtete Manfred Meyer, Agiler Coach beim Onlinehändler OTTO, im Interview mit uns.



Unser Held auf Reise: Aufsteigender Tatendrang

Peter sitzt zu Hause in seinem alten, aber sehr komfortablen Sessel seines Großvaters und studiert noch einmal die einschlägige Lektüre rund um das Thema Agilität. Dabei wird ihm für sein Unternehmen und seinen Kontext einiges klarer. Wie viele etablierte Unternehmen versucht auch Peters Organisation im Kerngeschäft Stabilität zu erzeugen und gleichzeitig flexibel auf veränderte Marktbedingungen zu reagieren. Diese sogenannte organisationale Ambidextrie, also die Fähigkeit, zugleich effizient und flexibel zu sein und dabei Bestehendes und Neues zu nutzen, führte in Peters Unternehmen zum Einsatz von Agilität, um wettbewerbsfähig zu bleiben.



Peter lässt diese neue Erkenntnis erst einmal sacken und schweift kurz mit den Gedanken ab, indem er sich die Frage stellt, wer eigentlich Wörter wie Ambidextrie erfindet. Er muss kurz über sich, den Gedanken und das Wort Ambidextrie lachen. Er ruft sich wieder zur Ordnung und versucht sich vorzustellen, was diese Herausforderung für seinen Arbeitsalltag bedeutet. Ihm wird bewusst, dass agiles Arbeiten nicht nur in der Auseinandersetzung mit komplexen Problemen sinnvoll ist, sondern ein entscheidender Erfolgsfaktor für die gesamte Organisation. Er versteht, dass es unabdingbar ist, dass alle im Unternehmen die gleiche Sprache sprechen, um von Agilität profitieren zu können. »Aber wie kann das funktionieren?«, geht es ihm leise über die Lippen. Momentan hat er ja noch nicht einmal das Team so richtig im Griff.

Bevor der Anflug von Verzweiflung überhandnehmen kann, stößt Peter auf einen Artikel zum Lean Management. Der Lean-Ansatz, der ursprünglich durch Toyota geprägt wurde, ist schon seit vielen Jahrzehnten erfolgreich im Einsatz. Er bildet sozusagen den Unterbau für alles, was heutzutage als agil bezeichnet wird. Peter war das neu. Ihm wird klar, dass auch andere Bereiche im Unternehmen von Agilität profitieren können: Ausrichtung am Kunden, Transparenz, Eigenverantwortung, ständige Verbesserung, Führen als Service am Mitarbeiter. Wenn es ihm gelänge, die anderen Mitarbeiter mit ins Boot zu holen und ihnen diese Vorteile aufzuzeigen, dann sollte doch der Funke überspringen und sich das agile Mindset im Unternehmen ausbreiten.

Peter entscheidet sich für die Durchführung eines kleinen Experiments. Morgen wird er durch die vielen Abteilungen und unterschiedlichen Flure seiner Firma gehen und Interessierte zu einer agilen Roadshow einladen. Er selbst möchte seine neuen Erkenntnisse mit seinen Kollegen teilen und verständlich machen, wie die IT tickt und wie die einzelnen Abteilungen von Agilität profitieren können. Peter ist zufrieden mit diesem Plan und verspürt innerlich ein aufsteigendes Kribbeln und ist voller Tatendrang.

Zusammen mit dem Begriff *Wandel* wird auch häufig das Akronym VUKA verwendet, das für *Volatilität, Unsicherheit, Komplexität* und *Ambiguität* steht. Es soll deutlich machen, dass Unternehmen heutzutage in einer Welt agieren, die durch überraschend schnelle Veränderungen (Volatilität), schwer planbare Prozesse (Unsicherheit), die durch die Globalisierung und Digitalisierung immer komplexer werden (Komplexität), sowie durch einen breiteren Lösungskorridor für bestehende Herausforderungen geprägt ist (Ambivalenz).

Für diese Herausforderungen gibt es auch eine abgewandelte Umkehrung des Akronyms: *Vision, Understanding* (Verstehen), *Clarity* (Klarheit), *Agility* (Agilität). Diese sagt aus, dass es Mut benötigt, die notwendigen Veränderungen im Unternehmen zu initiieren, sowie die Überzeugung, dass ein anderes Führungsverständnis und verändertes Arbeitsklima die Zukunft einer Organisation sichern wird.