

## **Agile Führung – gemeinsame Werte schaffen Orientierung und Motivation**

Wir können uns nicht wertfrei verhalten. Jede Handlung, auch am Arbeitsplatz, ist mit einem Wert verbunden. Wenn wir zuhören und auf den Kollegen eingehen oder uns abwenden, freundlich oder unverständlich reagieren, immer ist unser Verhalten mit einem Wert verbunden. Das Thema Werte in Firmen ist noch sehr entwicklungsfähig. Führungskräfte, die dies aufgreifen und gestalten, erhöhen die Leistung, Identifikation und Motivation. Im agilen Manifest haben die Verfasser 2001 klare Werte formuliert. Dabei ist der Mensch wichtiger als Prozesse und Strukturen. Eine an Werten orientierte Zusammenarbeit verschafft ein hohes Leistungsklima, würdigt die Menschen und deren Zusammenarbeit.

„Wertvolle“ Gespräche im Team und mit dem Topmanagement wünscht Ihnen



Alois Summerer

## **Das agile Manifest – Werteverständnis einer selbststeuernden Organisation**

2001 haben Softwarespezialisten das agile Manifest entwickelt und damit den Grundstein für agile Arbeit gelegt. Daraus ergeben sich folgende Haltungen und Werte:

- **Menschen und Interaktionen** stehen über Prozessen und Werkzeugen
- **Funktionierende Software** steht über einer umfassenden Dokumentation
- **Zusammenarbeit mit dem Kunden** steht über der Vertragsverhandlung
- **Reagieren auf Veränderung** steht über dem Befolgen eines Plans

Auch die Werte auf der rechten Seite sind wichtig. Es gibt jedoch klare Prioritäten. Die Werte auf der linken Seite werden als wichtiger gesehen, um agile Arbeit erfolgreich zu gestalten.

## **Gelebte Werte schaffen die Basis für eine hohe Arbeitsmotivation**

Werte sind eine klare Ausrichtung und Orientierung und keine „Handschellen“. Respekt, Commitment, Mut, exzellente Ergebnisse, Wesentliches, Wissen teilen, Feedback und direkte Kommunikation sind wichtige Werte im agilen Arbeiten. Dadurch richtet sich ein Team aus und entscheidet, welche Verhaltensweisen eine

hohe Bedeutung für den Erfolg haben. Was bedeuten diese Werte in der konkreten Zusammenarbeit?

**Respekt** vor der Meinung der anderen Menschen. Durch diese Achtung entsteht Unterschiedlichkeit. Mitarbeiter trauen sich eher ihre Meinung und Position im Team zu äußern, wenn mit ihnen respektvoll umgegangen wird. Durch Unterschiedlichkeit der Meinungen entstehen Synergien und evtl. neue gute Ideen. Gleichförmigkeit oder die Dominanz einiger weniger Teammitglieder lassen ruhigere Personen verstummen.

Mit einem **Commitment** im Team zu einzelnen Absprachen und Vereinbarungen verpflichtet sich jeder von uns, sich an diese zu halten. Dadurch entsteht eine hohe Verbindlichkeit und Zeitgewinne. Die Einhaltung von Terminen bekommt bei uns eine hohe Priorität. Wenn jemand eine Vereinbarung nicht einhalten kann, dann muss er rechtzeitig das Team informieren. Ansonsten gibt es Feedback und Gesprächsbedarf.

**Mut** für neue Ideen und Vorgehensweisen hilft uns schlechte Gewohnheiten im Team oder von Einzelpersonen anzusprechen und zu verbessern. Widerspruch ist erwünscht, da dadurch in der Sache eine positive Auseinandersetzung erfolgen kann. Ehrliches Feedback bedarf Mut. Genauso wie die Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Ideen. Wer sich bei uns entschließt agil zu arbeiten betritt meist „Neuland“, macht Fehler und benötigt dafür Mut. Fehler sehen wir als Lernchance und teilen diese im Team offen mit.

Durch Agilität sollen **exzellente Ergebnisse** erreicht werden. Dafür arbeiten wir jeden Tag, ohne uns zu überfordern. Wir definieren mit dem Kunden, was hohe Qualität bedeutet. Seine Anliegen sind unser Fokus. Dafür vereinbaren wir mit ihm konkrete Zeitabschnitte, in denen wir Teilergebnisse mit hoher Qualität entwickeln. Jeder ist dabei an der Planung seiner Leistung beteiligt. Die Vereinbarungen sind verpflichtend.

Es gibt immer die Gefahr sich in Meetings oder in Arbeitsprozessen zu verzetteln. Deshalb achten wir auf **Einfachheit und Fokussierung** auf die wesentlichen Tätigkeiten. Dies gibt uns eine hohe Effizienz und hilft uns Zeit zu sparen.

Exzellente Leistungen sind möglich, weil jeder sein **Wissen weitergibt** und wir eine hohe Unterstützungskultur im Team leben. Dadurch, dass wir Wissen teilen entstehen Synergien und neue und bessere Lösungen. Unterstützung schafft Motivation und einen hohen Teamgeist.

Wir **kommunizieren** möglichst direkt von Person zu Person. Dadurch werden Missverständnisse eher vermieden. Die Fähigkeit sich klar auszudrücken und aktiv zuzuhören bedeutet uns viel. Wir geben uns bei Bedarf und nach jedem Arbeitsabschnitt gegenseitig mit Respekt **Feedback**. Dadurch werden Stärken herausgehoben und Entwicklungspotentiale deutlich. Auch unsere Zusammenarbeit und agilen Arbeitswerkzeuge kommen regelmäßig auf den Prüfstand und werden optimiert.

**So führen Sie Werte im Team ein**

Achten Sie darauf, dass es Werte auf der Arbeitsebene (exzellente Leistungen, Einfachheit und Commitment) und Beziehungsebene (Kommunikation, Feedback, Respekt, Mut) gibt. Dadurch entsteht ein guter Spannungsbogen, da beide Bereiche für den Erfolg wichtig sind.

Gehen Sie mit dem Team in einen „Werteprozess“. Stellen Sie die Werte aus dem Newsletter vor. Präsentieren Sie das agile Manifest, damit die Teammitglieder verstehen, was agile Arbeit bedeutet. Lassen Sie Werte durch das Team definieren. Diskutieren Sie im Team, welche 5 – 7 Werte uns bei der Arbeit erfolgreich machen, was spricht für und gegen diesen Wert. Mit welchen Werten schaffen wir exzellente Leistungen, sind dabei hoch motiviert und arbeiten selbstorganisiert im Team zusammen? Für viele Menschen sind diese Themen neu. Stellen Sie heraus, dass es sich lohnt über Werte im Team zu reflektieren, da wir damit Verhalten beeinflussen. Von unserem Verhalten hängt die Motivation, die Zusammenarbeit im Team und mit dem Kunden ab.

Wenn Sie eine gemeinsame Entscheidung getroffen haben, dann erarbeiten Sie im Team, wie jeder dieser Werte konkret im Alltag gelebt werden kann. Nur so wird er erlebbar und wahrnehmbar.

#### Beispiel Commitment

- Absprachen mit dem Kunden für einen bestimmten Zeitraum einer Arbeitseinheit sind für beide Seiten bindend. Anschließend können Veränderungen besprochen werden.
- Vereinbarungen im Team über Aufgabenbearbeitung, Qualitätskriterien, Termine sind festgelegt. Sie können dies durch Handschlag bekräftigen.
- Kann jemand Vereinbarungen nicht einhalten, dann wird der Gesprächspartner oder das Team darüber rechtzeitig informiert.

#### Werte mit Feedback schrittweise umsetzen

Pro Quartal oder nach einem längeren Arbeitsabschnitt gibt es im Team gegenseitige Rückmeldungen, wie jedes Teammitglied diese Werte gelebt hat. Dabei werden die Stärken und Verbesserungspotentiale konstruktiv angesprochen. Nutzen Sie dabei die 3-W-Methode für Feedback. **W**ahrnehmung: Was konkret habe ich bei Dir an Stärken und Verbesserungspotential wahrgenommen? **W**irkung: Welche Wirkung hatte Dein Verhalten auf mich, Arbeit, Kunden, Kollegen...? **W**unsch/Erwartung: Ich wünsche mir von Dir zukünftig...

Jedes Teammitglied verpflichtet sich an einer Verbesserung bis zur nächsten Feedbackrunde zu arbeiten. Führung geschieht gegenseitig im Team durch Rückmeldungen. Dabei ist es wichtig, die Menschen schrittweise zu offenen Feedbackrunden zu führen. Stellen Sie Feedbackregeln vor, damit die Teammitglieder verstehen, wie konstruktiv Rückmeldungen gegeben und angenommen werden. Bei ungeübten Personen kann es sehr hilfreich sein, zuerst im gegenseitigen Einzelgespräch Feedback auszutauschen, um Öffentlichkeit zu vermeiden. Die weiteren Runden können dann mit Hilfe einer guten Moderation im

Team stattfinden. Werte mehr zu beachten soll die Arbeit humaner werden lassen und die Leistung verbessern.

Wir schätzen ...

Individuen und Interaktion	<b>mehr als:</b>	Prozesse und Werkzeuge
Funktionierende Produkte	<b>mehr als:</b>	umfassende Dokumentation
Zusammenarbeit mit dem Kunden	<b>mehr als:</b>	Vertragsverhandlungen
Reagieren auf Veränderungen	<b>mehr als:</b>	das Befolgen eines Plans
Sinn und Nutzen zu erzeugen	<b>mehr als:</b>	Zielvorgaben einzuhalten
Rollen zu entwickeln	<b>mehr als:</b>	Stellen zu beschreiben
Kompetenzen zu vernetzen	<b>mehr als:</b>	Funktionen abzugrenzen
Ergebnisse zu erzielen	<b>mehr als:</b>	Pläne einzuhalten
Erwartungen zu klären	<b>mehr als:</b>	Regeln zu definieren
Selbstorganisation zu fördern	<b>mehr als:</b>	Standards festzulegen
Teamerfolge zu würdigen	<b>mehr als:</b>	Einzelleistungen zu honorieren
Reflektion	<b>mehr als:</b>	Reporten
Kommittent	<b>mehr als:</b>	Konsens