

Agile Werte - Das Herz agiler Teams und Organisationen


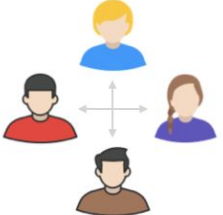
Agile Werte sind die Basis agiler Teams und Organisationen. Jedoch wird die Frage was genau agile Werte sind, meist vorschnell mit einem Verweis auf das agile Manifest abgehakt oder werden mit agilen Prinzipien vermischt. Dabei ist ein konkretes Verständnis agiler Werte und die Ausformulierung deiner eigenen agilen Unternehmenswerte der erste Schritt in deine agile Transformation.

In diesem Beitrag stelle ich Dir die wichtigsten agilen Werte vor und zeige Dir, wie Du agile Werte für dein Unternehmen formulierst.

Agile Werte, agile Prinzipien und das agile Manifest

In der Diskussion um agile Werte wird das agile Manifest fast immer als erster Referenzpunkt genannt. Dort haben die Begründer der modernen agilen Bewegung in 2001 grundlegende [Leitvorstellungen für die Zusammenarbeit in agilen Teams](#) formuliert. Auch wenn das agile Manifest ein wichtiger und wertvoller Startpunkt ist, bietet es in meinen Augen noch keine konkrete Antwort auf die Frage, was genau agile Werte sind.

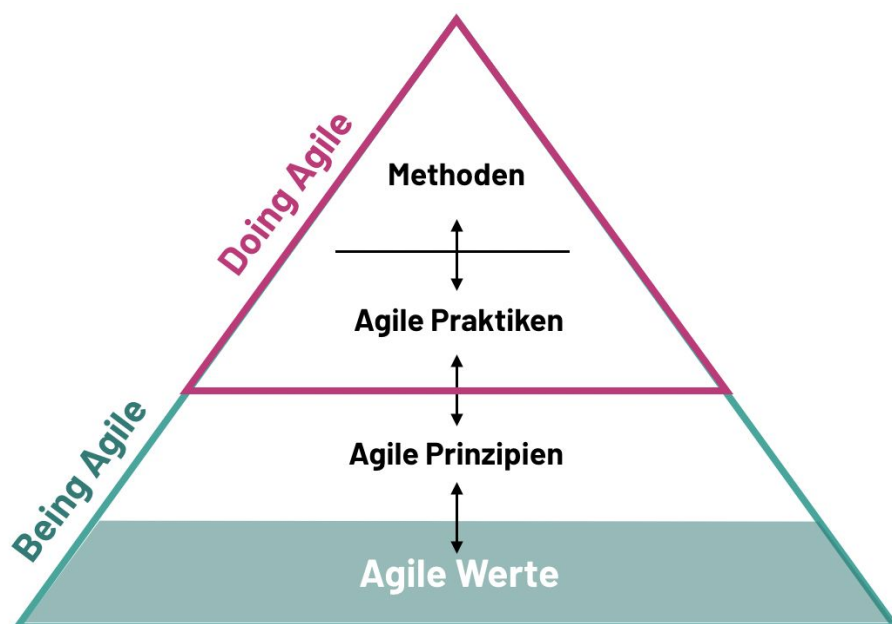
Erstens ist das agile Manifest auf Software Teams fokussiert, die darin verwendete Sprache ist sehr speziell. Zweitens werden Prinzipien und Werte synonym verwendet. Während aber agile Werte einzelne Personen betreffen und unterschiedlich stark oder schwach ausgeprägt sein können, sind agile Prinzipien unumstößliche Spiel- und Verhaltensregeln.

	Agile Werte	Agile Prinzipien
		
Allg. Definition aus Grundbegriffe der Ethik	<p>“Werte sind bewusste oder unbewusste Standards und Vorstellungen darüber, was in einer Gemeinschaft als richtig und erstrebenswert gilt.”</p>	<p>“Prinzipien (lat. principium - Anfang, Ursprung, Grundlage) sind allgemeine oberste Grundsätze, die sich für den Aufbau eines ganzen Wissensgebietes eignen.”</p>

Ebene	persönlich	Team, Organisation
Leitfrage	Was bringt jeder persönlich mit? Das heißt, Du kannst von anderen und andere Teammitglieder können von Dir erwarten, dass Du diese agilen Werte teilst und einbringst.	Unter welchen Regeln arbeiten wir? Das heißt, Du kannst diese Regeln bedingungslos einfordern. Sind agile Prinzipien verletzt, arbeitest Du nicht agil.
Spielraum	Bei einzelnen Menschen unterschiedlich schwach oder stark ausgeprägt. Nicht universal, d.h. Nicht jeder muss alle Werte zu 100% vertreten.	Allgemein gültige und nicht verhandelbare Grundsätze für die Zusammenarbeit in agilen Teams und Organisationen. Universell gültige Regeln.

Agile Pyramide - Von agilen Werten, Prinzipien und Methoden

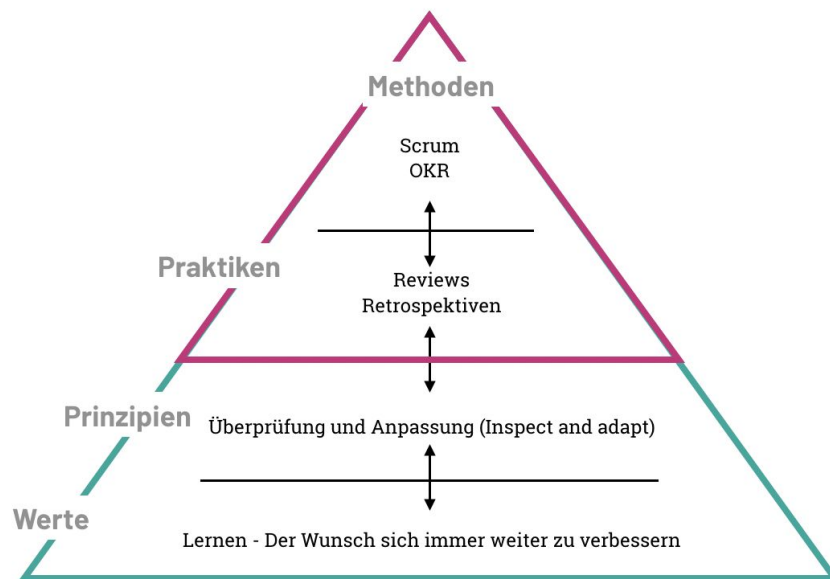
Die agile Pyramide verdeutlicht das Zusammenwirken von agilen Werten, Prinzipien, Praktiken und agilen Methoden. Dabei sind agile Werte das Fundament. Prinzipien definieren allgemeingültige Spielregeln, die wiederum in agilen Praktiken weiter formalisiert werden. Einzelne Praktiken findest Du dann in zahlreichen agilen Methoden wieder. In manchen Darstellungen findest Du dieses Zusammenspiel auch in Zwiebeln wieder. Jedoch ist die Kernaussage die gleiche.



Die agile Pyramide verdeutlicht das Zusammenspiel zwischen agile Werten, Prinzipien, Praktiken und agilen Methoden - ©Andreas Diehl

Ein Beispiel für das Wirken in der agilen Pyramide:

- **Agiler Wert:** Der Wunsch sich ständig zu verbessern.
- **Agiles Prinzip:** Ständige Überprüfung und Anpassung.
- **Praktik:** Reviews und Retrospektiven mit klar definierten Regeln.
- **Methoden:** Scrum oder OKR, beide Methoden bedienen sich (in anderem Takt) den Praktiken "Reviews" und "Retrospektiven".



Das Zusammenspiel von agilen Werten und Prinzipien und ihrer Formalisierung über Praktiken und Methoden - ©Andreas Diehl

Agile Werte - Was solltest Du mitbringen?

Kommen wir also zur Frage welche agilen Werte für das Arbeiten unter agilen Vorzeichen wichtig sind. Bei meiner Aufzählung habe ich darauf verzichtet noch grundlegende Leitvorstellungen wie **Vertrauen, Respekt, Wertschätzung** und **Hilfsbereitschaft** explizit als agile Werte zu erwähnen. Auch wenn diese Werte ganz sicher in agilen Strukturen noch bedeutsamer sind, vertrete ich den Standpunkt, dass sie die Basis sind, damit Zusammenarbeit überhaupt funktionieren kann.

Deshalb konzentriere ich mich In meiner Betrachtung auf die folgenden agilen Werte:

1. [Offenheit](#)
2. [Lernen](#)
3. [Vielfalt](#)
4. [Selbstverpflichtung](#)
5. [Fokus](#)
6. [Mut](#) / Ermutigung

7. [Demut](#)
8. [Humor](#)

Offenheit - Informationen aufnehmen und zirkulieren lassen

Der agile Wert Offenheit bedeutet, dass Du neuen Information und Erfahrungen offen gegenüber stehst und sie nicht direkt an der Wand deines Wissens abprallen lässt. Gleichzeitig bedeutet Offenheit, dass Du Dir zur Verfügung stehende Informationen im Team aber auch mit verbundenen Stakeholdern zirkulieren lässt. Damit entsteht die für agiles Arbeiten so wichtige Transparenz. Im Lean Thinking ist das unter dem Begriff "[Yokotenkai](#)" bekannt.

Deine Offenheit aufrecht zu erhalten, erfordert ein wenig Achtsamkeit und Bemühen. Schließlich versucht unser Gehirn im Energiesparmodus neue Eindrücke möglichst schnell einzusortieren und mit der bisher gemachten Erfahrung in Einklang zu bringen, um möglichst zügig wieder in den Energiesparmodus zu wechseln. Um dem entgegenzuwirken und den agilen Wert "Offenheit" zu stärken, kannst Du also anfangen neue Informationen bewusst entgegen zu nehmen und nicht vorschnell mit deinem bisherigen Wissensstand zu bewerten.

Lernen - Der Wunsch nach ständiger Verbesserung

Der zweite agile Wert ist der Wunsch nach ständiger Verbesserung (jap. [Kaizen](#)). Oder anders ausgedrückt die Freude am Lernen. Dabei lernst Du vor allem durch Rückmeldungen. Sei es weil Du eine Erfahrung machst oder Du mit anderen in Austausch gehst. Wenn Du keine Freude am Lernen hast, dann ignorierst Du Rückmeldungen, deine Lernkurve stagniert und Verbesserungen treten nicht ein. Wenn Mitarbeiter diesen agilen Wert verinnerlicht haben, kannst Du Dir auch jegliche Diskussionen um "positive Fehlerkultur" sparen. Dann suchst Du aktiv nach Rückmeldungen und kannst damit konstruktiv umgehen. Gleichzeitig bist Du in der Lage Rückmeldungen an Kollegen wertschätzend aber klar zu formulieren.

In der Logik des Lernens ist ein "Fehler" nur die Abweichung des Ausgangs vom erwarteten Ergebnis. Ein wirklicher Fehler ist es für mein Dafürhalten nur dann, wenn Du irgendetwas machst, ohne eine Erwartung an den Ausgang zu haben. Oder wenn Du vorherige Lernerfahrungen ignorierst und den "gleichen Fehler zweimal machst". Witzigerweise kommen wir alle so auf die Welt: probieren aus, fallen hin, stehen wieder auf und können irgendwann laufen. Nur irgendwie haben wir verlernt Dinge zu erforschen und die kleinen Rückschläge auf diesem Weg als selbstverständlich anzusehen.

Vielfalt - "Jeder Jeck ist anders"

Wir begegnen uns in den Gemeinsamkeiten und wachsen an unseren Unterschieden. - Virginia Satir

Der agile Wert Vielfalt bedeutet, dass Personen mit anderen Sichtweisen eine Bereicherung für Dich und dein Team sind. Damit erkennst Du an, dass Unterschiede dauerhaft bestehen dürfen, eine Bereicherung und möglicherweise die Basis für Weiterentwicklung sind. Ohne dass Du dabei deinen eigenen Standpunkt aufgeben musst oder dafür nicht einstehen kannst. Mit dieser Haltung verpuffen auch viele Konflikte. Denn Konflikte entstehen vor allem dann, wenn Unterschiedlichkeiten als Problem oder Bedrohung wahrgenommen werden. Wenn Du den agilen Wert Vielfalt lebst und sie als Bereicherung siehst, lösen sich die meisten Konflikte sehr schnell in Wohlgefallen auf.

Selbstverpflichtung - Selbstverantwortlich und verbindlich handeln

Der agile Wert Selbstverpflichtung bedeutet, dass Du selbstverantwortlich und selbst verpflichtend handelst. Das heißt, jeder im Team darf annehmen, dass Du freiwillig auf der Arbeit bist, dich diesem Team und der gemeinsamen Aufgabe angeschlossen hast. Die Verantwortung dafür liegt nur bei Dir.

Diese Form der Selbstverpflichtung kann dauerhaft nur funktionieren, wenn Du ein hohes Maß an intrinsischer Motivation für die Ziele des Teams und der Organisation mitbringst. Gleichzeitig setzt Selbstverpflichtung voraus, dass Du auch Gelegenheit hast, selbstwirksam agieren zu können. Das heißt, die Wirksamkeit deines Beitrags ist unabhängig vom Beitrag anderer. Diese Form der Autonomie ist übrigens ein [wichtiges neurobiologisches Grundbedürfnis](#).

Fokus - Den Brennpunkt deiner Aufmerksamkeit suchen

Der agile Wert Fokus bedeutet, dass Du dich auf deine Aufgaben und die gemeinsamen Ziele fokussierst. Das heißt, Du lässt Dich nicht von anderen Einladungen ablenken, sondern bleibst mit deiner Aufmerksamkeit und Energie bei den Aufgaben auf die Du dich selbst verpflichtet hast.

Bei der Vorstellung des agilen Werts Fokus greife ich in meinen Trainings gerne auf eine Tiermetapher zurück. Beobachte einmal Welpen auf der Hundewiese: sie haben unglaublich viel Energie, hüpfen herum, erkunden die Welt, sind sehr beschäftigt und haben nach 45 Minuten immer noch nicht das gemacht, wofür Du eigentlich mit ihnen da warst. Ihr Geschäft. Kein Fokus. Nun beobachte einmal Katzen oder Hunde, wenn sie auf der Mäusejagd sind. Hochkonzentriert, wenige Bewegungen und jederzeit sprungbereit. Sehr fokussiert. Von außen betrachtet sieht der Welpen deutlich beschäftigter aus. Einen Fokus hatte er aber nicht.

Mut - Den Mut haben Neues zu erforschen und nicht perfekt zu sein

Der agile Wert Mut steht für die Bereitschaft Aufgaben anzunehmen, die noch unerforscht sind und der Weg noch nicht 100% vorgegeben ist. Also unter Unsicherheit zu arbeiten. In der alten Arbeitswelt wird mitunter versucht, Planungssicherheit durch vollständige Information zu erreichen, um Unsicherheit und das Risiko des Scheiterns möglichst im Vorfeld auszuschließen. Ein Bestreben, dass in [dynamischen VUCA](#)

Zeiten aussichtslos ist. Denn bis Du alle Informationen zusammen hast, um eine vermeintlich sichere Planung zu machen, hat sich die Ausgangssituation schon wieder komplett verändert.

Wenn Du dir den agilen Wert Mut zum Maßstab setzt, dann formulierst Du test- und belastbare Hypothesen, um die im Anschluss durch schnelle und kontrollierte Experimente zu überprüfen. Du bist bereit Dich auf Aufgaben und Ziele zu verpflichten, zu denen Du noch keine 100% Lösung im Kopf hast. Du handelst frei nach dem Motto "Good enough for now, save enough to try". Dabei ermutigst Du nebenbei noch Kollegen, die vielleicht etwas introvertierter und zurückhaltender sind.

Demut - Du für das Team, nicht umgekehrt

Schließlich steht der agile Wert Demut für die Tugend sich selbst nicht über die Ziele des Teams oder der Organisation zu stellen. Denn jede Organisation, jedes Team zieht seine Daseinsberechtigung aus gemeinsamen Aufgaben. Gibt es die nicht, brauchst Du streng genommen auch keine Organisation. Diese gemeinsame Ausrichtung ist die oberste Autorität, die jeder akzeptiert, der sich einer Organisation selbst verpflichtend anschließt. Persönliche Belange und Befindlichkeiten sind deswegen nicht unwichtig, im Gegenteil. Ich kenne kein Unternehmen, in dem Mitarbeiterzufriedenheit nicht eine extrem hohe und wichtige Rolle spielt. Es kommt jedoch auf die Reihenfolge an. Wenn Du Demut vor allem in Verbindung mit dem agilen Wert Selbstverpflichtung Ernst nimmst, dann kann es für Dich in einem agilen Mindset nur ein Motto geben. "Love it, change it or leave it".

Humor - Auch mal (über sich) lachen können

Schon unsere Omas wussten, dass Lachen gesund und sowieso die beste Medizin ist. Dabei hilft dir eine gesunde Prise Humor dabei Spannungen abzubauen, alle anderen agilen Werte zu leben und ein wenig nachsichtiger mit Dir zu sein, wenn Du ein paar Ehrenrunden in allen Verhaltensmustern drehst. Denn über Nacht wird niemand zu einem Agilisten. Dafür schleifen wir alle zuviel Erziehung und berufliche Sozialisierung mit uns. Schließlich hilft dir Humor auch mehr Offenheit walten zu lassen. Das hat in Form einer "Prä Mortem" Analyse sogar Methode. Und wir alle wissen ja auch, dass Spaß immer eine gute Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist. Egal ob agil oder traditionell.

Agile Werte und deine Unternehmenskultur

Wenn Du agile Werte als Basis für den Erfolg agiler Arbeitsweisen aner kennst, dann solltest Du zunächst prüfen wie sich agile Werte und deine gelebte Unternehmenskultur vertragen. Erst dann solltest Du dich agilen Methoden und ihrer Implementierung zuwenden.

Warum agile Werte und deine Kultur passen sollten

Stell Dir vor, Du arbeitest in einem Unternehmen bei dem kleinste Abweichungen vom Plan negative Konsequenzen haben. Sei es, weil deine Führungskultur so gelebt wird oder dein Unternehmen eine Leistung erbringt, die keine Fehlertoleranz zulässt. Dann wird es mitunter sehr verwirrend für deine Mitarbeiter, wenn Du plötzlich den agilen Wert "Mut" einforderst. Oder Du arbeitest in einem Unternehmen, in dem Mitarbeiter jedem guten Streit aus dem Weg gehen, um niemandem weh zu tun. Und Du erzählst ihnen ab morgen sei der agile Wert "Offenheit" gesetzt.

Das heißt nicht, dass diese agilen Werte an Bedeutsamkeit verlieren. Im Gegenteil. Jedoch solltest Du diese agilen Werte im Kontext deiner gelebten Unternehmenskultur und -identität verstehen. Und damit anerkennen, dass es eine gelebte Kultur und eine Idealvorstellung gibt. Das ist aber nur im Idealfall so, denn meistens gibt es da in der Praxis erhebliche Abweichungen. Sofern Du ehrlich bist und nicht die schönen Poster als Referenz für deine Unternehmenskultur heranziehst.

Agilen Werte für dein Unternehmen formulieren

Damit agile Werte für dein Unternehmen Bedeutung und Wirksamkeit haben, solltet ihr eure eigenen agilen Werte formulieren. Dabei empfehle ich dir die folgenden Punkte zu berücksichtigen und Fragen auf ein paar Antworten zu haben:

1. Wofür ist es wichtig, dass ihr agile Strukturen und Methoden einführt?
2. Wie weichen gelebte Praxis und die idealen agilen Werte voneinander ab?
3. Formuliere agile Wert für dein Unternehmen, verwende Wörter und Sprache deines Unternehmens und deiner Mitarbeiter.
4. Formuliert die agilen Werte als ganze Sätze und gebt eine Antwort auf die Frage "was bedeutet xx für uns?", statt nur einsilbige Schlagworte zu verwenden. Denn darunter versteht im Zweifel jeder etwas anderes.
5. Geh mit deinen Mitarbeitern in einen Dialog um zu verstehen, wie gut die agilen Werte verstanden werden und mit den Mitarbeitern resonieren. Solange die agilen Werte und ihre bedeutung nicht verstanden sind, finden sie auch ihren Weg in die Praxis nicht.

Diese Vorarbeit ist wichtig und die Basis für deinen agilen Erfolg. Denn wenn agile Werte mit den Wertvorstellungen einzelner Mitarbeiter nicht zusammen passen, dann sind Konflikte vorprogrammiert. Das führt entweder zu Widerständen bei Mitarbeitern, einer inneren Kündigung oder einem Ausscheiden. Wenn Du verstehen möchtest, welche Rolle Werte in Veränderungsprozessen spielen, dann schau Dir das [Modell der logischen Ebenen](#) an.

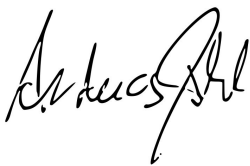
Fazit - Agile Werte sind das Herz moderner Organisationen

Offenheit, der Wunsch zu lernen, Toleranz und Vielfalt, Selbstverpflichtung, Fokus und Mut sind die Basis für erfolgreiche agile Teams. Dabei erfordert die Umsetzung und

konsequente Anwendung dieser agilen Werte ein wenig Achtsamkeit und den bewussten Umgang miteinander.

In der Arbeit mit agilen Werten sollte dein Unternehmen einen eigenen Zugang und eine eigene Formulierung für agile Werte finden, die in deinem Unternehmen wichtig sind und die von deinen Mitarbeitern verstanden werden. Denn wenn Du agile Werte einfach nur abschreibst, einsilbig formulierst oder das Thema mit einem Verweis auf das agile Manifest abhakst, dann endest Du mit einer netten Wunschliste von "so wären wir gerne". Und damit kann schon dein erster Schritt in deine [agile Transformation](#) dein letzter sein.

Viel Erfolg dabei.



Weiterführende Artikel:

- [Kostenfreie E-Books, Webinar Aufzeichnung und Downloads](#)
- [Dilts Pyramide- Modell der logischen Ebenen](#)
- [Agiles Manifest - Leitsätze agiler Teams](#)
- [Das Spotify Model als Beispiel für eine agile Organisation](#)
- [Agile Prinzipien - Grundlagen agiles Arbeiten](#)

Mit Andreas arbeiten:

- [Agile Werte und Ziele für deine Organisation ausarbeiten](#)