

# 1 Die alte Welt

*»Der Sinn des Lebens besteht nicht darin, ein erfolgreicher Mensch zu sein, sondern ein wertvoller.«*

*Albert Einstein, theoretischer Physiker*



## 1.1 Einleitung

*» Werte sind wie Brenngläser, die unsere Lebenskraft bündeln und ihr eine Richtung geben.«*

*Alfried Längle, Psychotherapeut*

Es gibt eine Reihe guter Bücher zum Thema Agilität. Dieses Buch erweitert Ihren Erfahrungsschatz um neue Perspektiven und praktische Techniken für wertstiftende Teams und Unternehmen. Entweder Sie möchten in die Welt der agilen Werte eintauchen oder Techniken aus dem Improvisationstheater auf den beruflichen Alltag übertragen. Bestenfalls möchten Sie beides, denn mithilfe von Improvisationstheater können Sie die agilen Werte in Ihrem Unternehmen mit Leben füllen und praktisch erfahrbar machen.

Dieses Buch richtet sich nicht nur an die IT- oder Softwarebranche, sondern an alle, die mit Agilität in Berührung kommen oder agile Methoden bereits einsetzen und frühzeitig ein agiles Mindset etablieren möchten. Egal ob Scrum Master, Agile Coach, Führungskraft oder Mitarbeiter, die Erweiterung des Wissensschatzes um Techniken aus dem Improvisationstheater wird dabei helfen, sich schnell auf Herausforderungen einzustellen und schwierige Situationen zu meistern. Ganz anders als das klassische Theater entsteht Improvisationstheater auf der Bühne im Moment. Ohne Text, Drehbuch oder festgelegte Rollen improvisieren die Schauspieler nach den Vorgaben des Publikums. Genau wie im agilen Arbeitsalltag gibt die Situation den Takt an, den es spielerisch und professionell zu meistern gilt. Mit Techniken und Übungen bereiten sich die Schauspieler im Improvisationstheater auf ihren ungewissen Arbeitsalltag vor – mit diesem Buch zeigen wir Ihnen, wie Sie diese auch in Ihrem Unternehmen einsetzen können.

Keine Angst: Beim Improvisationstheater müssen Sie weder besonders witzig noch eine Rampensau sein. Dieses Buch bietet den Lesern Warm-up-Methoden, Assoziations- und Auflockerungsübungen und Improvisationstechniken, die leicht in unterschiedlichste Kontexte integriert werden können. Die Spiele eignen sich für alle, die agile Werte praktisch erfahren, Neues ausprobieren und Spaß haben wollen.

Seit vielen Jahren setzen wir in unseren Workshops und Trainings Übungen und Methoden aus dem Improvisationstheater ein. Was wir beim gemeinsamen Improvisieren lernen, können wir zunehmend auf den Unternehmensalltag übertragen, z.B. Teamstärke, Zusammenarbeit, Flexibilität, Kreativität, Kundenorientierung und Leistungsfreude. Gemeinsame Prinzipien spielen beim Improvisationstheater eine entscheidende Rolle für den Erfolg auf der Bühne, denn Krisensituationen sind hier unvermeidbar. Bei verschiedenen Events und Konferenzen haben wir uns dem Thema immer weiter angenähert und die Verbindung zwischen agilen Werten und Prinzipien des Improvisationstheaters geknüpft. Agilität ist für viele Mitarbeiter erst einmal nicht richtig zu fassen. Ein springender Punkt war für uns die nachhaltige Wirkung der Übungen. Noch lange nach unse-

ren Veranstaltungen erhielten wir von unseren Teilnehmern Feedback wie »Ach, das war klasse! Daran mussten wir noch lange denken!« oder »Ich habe die Übung bei mir im Team ausprobiert und das war ein Aha-Moment für alle!«. Durch die spielerische Auseinandersetzung mithilfe des Improvisationstheaters erwecken wir die agilen Werte für unsere Teilnehmer zum Leben, machen sie greifbar und unmittelbar erlebbar. Diese Erkenntnis wollen wir in diesem Buch mit Ihnen teilen.

Werte leiten unser Handeln. Sie geben vor, was wir insbesondere auch in kritischen Situationen für wichtig erachten. Um Konflikte zu vermeiden, brauchen wir gleiche Wertvorstellungen. Sie geben uns Orientierung und Sicherheit. Werte zu etablieren und sie dann nicht zu beachten, zerstört Vertrauen und ist damit ein Hemmnis für eine fruchtbare Zusammenarbeit. Für Unternehmen ist es daher ein Fitnesskriterium, Werte im Unternehmen zu leben und danach zu handeln. Wir haben für dieses Buch viele Interviews mit Experten aus unterschiedlichen Fachbereichen und Lebensbereichen geführt. Diverse Blickwinkel waren uns wichtig bei einem Thema, bei dem viel zwischen den Zeilen passiert. Die Wertelieferanten zeigen auf, welche Herausforderungen und positiven Auswirkungen Wertearbeit mitbringen kann.

Erst die bewusste Auseinandersetzung mit Werten stärkt die Motivation der Mitarbeiter und steigert ihre Zufriedenheit und damit auch ihre Leistung. In diesem Buch konzentrieren wir uns auf acht agile Werte: Sie erfahren, wie Sie eine agile Denkweise durch *Mut*, *Offenheit*, *Selbstverpflichtung* (Commitment), *Vertrauen*, *Fokus*, *Respekt*, *Kommunikation* und *Feedback* beleben oder zum Leben erwecken können.

Wir haben viel Herzblut in dieses Buch gesteckt. Hoffentlich halten Sie es häufig in den Händen und bringen die vorgestellten Techniken und Übungen wertstiftend in Ihren Arbeitskontext ein. Teilen Sie gerne Ihr Feedback und Ihre Erfahrungen mit uns. Sprechen Sie uns bei Möglichkeit direkt an, nutzen Sie die Website zum Buch [www.agile-werte-leben.de](http://www.agile-werte-leben.de) oder die E-Mail-Adresse [info@agile-werte-leben.de](mailto:info@agile-werte-leben.de).

### 1.1.1 Warum ein Buch über agile Werte?

Haben Werte wie Respekt, Offenheit oder Vertrauen für Unternehmen und Führungsetagen heute überhaupt noch einen Wert? Mit steigender Geschwindigkeit sind Unternehmen gezwungen, sich auf den Markt und Wettbewerb einzustellen. Der anhaltende Druck führt oft dazu, dass die Werte ins Abseits geraten. Es gibt stets viel zu tun und wenig Zeit, die Mitarbeiterzahl sinkt durch die voranschreitende Digitalisierung, gleichzeitig steigt die Leistungserwartung an diejenigen, die übrig bleiben. Der notwendige Wandel und die damit einhergehenden Lernzyklen müssen in immer kürzer werdenden Zeitabständen erfolgen. Durch die starke Verdichtung zählt vor allem der schnelle oder nächste Erfolg. Doch wir als Autoren sind der festen Überzeugung: Legt ein Unternehmen keine solide Basis für

eine Wertekultur und hinterfragt es nicht alte Denkmuster, ist es in kritischen Phasen und zunehmend unsicheren Zeiten unzureichend aufgestellt.

Unser wesentlicher Grund für die Auseinandersetzung mit agilen Werten ist, dass jeder sie als wichtig erachtet, sie im Arbeitsalltag jedoch kaum eine Rolle spielen. Ausgehend von der Softwareentwicklungsbranche haben viele Unternehmen in den vergangenen Jahren auf Flexibilität und Geschwindigkeit gesetzt. Scrum war ein wichtiger Wegbegleiter, um zu mehr Agilität zu gelangen. Leider war die Agilität oft mehr Schein als Sein. Denn unsere Arbeit in unterschiedlichen Firmen und Branchen zeigt, dass ihre Implementierung zwei Seiten hatte:

- Führungskräfte oder Führungsetagen wollten von der Geschwindigkeit profitieren, die Agilität verspricht. Nur deshalb waren viele Unternehmen bereit, diesen Schritt zu gehen und dem vermeintlichen Trend zu folgen.
- Die operative Ebene, also die Mitarbeiter in Abteilungen oder Teams, wollten mehr Mitbestimmung, Freiheit und Spaß bei der Arbeit. Nach unserer Erfahrung waren sie die vordergründigen Treiber des agilen Gedankens in den vergangenen Jahren.

Während also die Führungsebene schneller werden wollte, um auf die heutigen Marktbedingungen zu reagieren, wollten die Mitarbeiter von den Werten und Prinzipien des *Agilen Manifests* profitieren und mithilfe von beispielsweise Scrum eine selbstbestimmte Zusammenarbeit erreichen. Dieses Dilemma führt dazu, dass Unternehmen nicht den Nutzen aus agilen Methoden ziehen konnten. Halberzige Implementierungen oder Transitionen führen dazu, dass es eine große Kluft zwischen *denen da oben* und *denen da unten* gibt.

Wir möchten mit dem gezielten Blick auf die Werte zu einem besseren Werteverständnis anregen. Denn intakte Werte und somit funktionierende Teams sind aus unserer Überzeugung ein wesentlicher Garant für den Unternehmenserfolg.

### 1.1.2 Warum ein Buch über Improvisationstheater?

Improvisationstheater-Schauspieler (nachfolgend als *Improspieler* und *Improtheater* bezeichnet) lieben das Unbekannte, sie reagieren flexibel auf die Wünsche und Ideen ihrer Kunden (des Publikums) und sie heißen Veränderungen jederzeit willkommen. Ansagen von oben gibt es nicht, das Schauspielteam entscheidet immer zusammen und trägt gemeinsam Verantwortung. Teamarbeit, klare Kommunikation, Offenheit, Experimentierfreude und ein ausgeprägter Spieltrieb sind ausschlaggebend für den Erfolg auf der Bühne. Kommt Ihnen das bekannt vor? Richtig, Improspieler und Mitarbeiter agiler Unternehmen haben viel gemeinsam. Doch wie machen Improspieler das? Was auf der Bühne wie angeborenes Talent wirkt, ist tatsächlich vor allem kontinuierliches Trainieren, Ausprobieren und Reflektieren in den Proben. Wir wollen keine Schauspieler aus Ihnen machen. Aber was Sie von Improspielern lernen können, ist ein sehr praktischer Umgang

mit den Grundsätzen des Improtheaters. Anstatt immer nur über Werte zu reden, leben Improspieler nach ihnen, um unbekannte Situationen virtuos zu meistern. Gezielte Spiele und Übungen helfen in den Proben, die gemeinsamen Grundsätze zu verinnerlichen und nach ihnen zu handeln.

Wir möchten Sie dazu ermuntern, sich ebenfalls praktisch mit den agilen Werten auseinanderzusetzen. Füllen Sie die agilen Werte mit Leben, wenden Sie sie an, diskutieren Sie sie mit anderen und finden Sie heraus, was sie für Sie und Ihr Team, Ihre Partner oder Kunden bedeuten – mit Methoden und Übungen aus dem Improtheater.

### 1.1.3 Wie ist dieses Buch aufgebaut?

Sie begeben sich auf Abenteuerreise in die Welt der Werte und des Improtheaters. Im Laufe dieser Reise werden Sie die agilen Werte aus verschiedenen Blickwinkeln kennenlernen, sie durch praktische Beispiele leben lernen und Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiter mit Übungen aus dem Improtheater auf neue Pfade führen. Für jeden unserer acht agilen Werte finden Sie im Herzstück des Buches (siehe Kapitel 3, »Das Abenteuer beginnt«) eine Reihe von Improübungen passend zum jeweiligen Wert für Ihre Teams, Mitarbeiter, Kollegen oder Kunden.

Unser Bestreben war es, die Inhalte so interessant, relevant und auch nachhaltig wie möglich zu gestalten. Dies realisieren wir über die folgenden inhaltlichen Ergänzungen:

#### ■ Peters Heldenreise

Wir werden exemplarisch von Peter berichten, der auf seiner persönlichen Reise auf Werthehelden trifft und seine Erfahrungen mit den agilen Werten macht.



#### ■ Expertenmeinung

Wir haben verschiedene Experten aus unterschiedlichen Bereichen hinzugezogen und ihre Blickwinkel auf dieses vielschichtige Thema einfließen lassen.



#### ■ Praxistipps

Wo auch immer wir konnten, haben wir hilfreiche Tipps eingefügt, die für Ihre Praxis sinnstiftend sein können.



#### ■ Ausprobieren

Neben den angegebenen Übungen und Tipps haben wir auch konkret verwendbare Fragen, Techniken und Ideen für Ihren Arbeitsalltag herausgestellt.



#### ■ Praxisgeschichten

Neben den Meinungen der Experten haben wir unsere eigenen Erfahrungen oder passende Anekdoten einfließen lassen.



## ■ Übungen

Hauptbestandteil dieses Buches sind die Übungen aus dem Improtheater, die Sie in vielfältiger Art und Weise in Ihre Arbeit integrieren können.

## ■ Übungsmatrix

Eine Übersicht aller vorgestellten Übungen dient der schnellen und gezielten Auswahl im Arbeitsalltag. Hier finden Sie auf einen Blick Übungen als Warm-up, für Improtheater-Einsteiger oder für Remote-Teams.

## ■ Videos

Als Ergänzung zu den Übungsbeschreibungen stellen wir Ihnen einige der Übungen als Videos zur Verfügung. Hier spüren Sie nicht nur die Energie der Übung, sondern erhalten darüber hinaus eine praktische Anleitungshilfe. Sie finden die URL und den entsprechenden QR-Code in der jeweiligen Übung.

## ■ Literaturempfehlungen

Wir haben viel Literatur zu diesem Buchprojekt gewälzt. Sollten Sie über dieses Buch hinaus Interesse haben, weitere Improtechniken kennenzulernen oder sich mit dem Thema Werte tiefergehend zu beschäftigen, finden Sie dort hilfreiche Empfehlungen.

## ■ Illustrationen

Die Illustrationen sollen Sie nicht nur im Buch begleiten und Ihnen Freude bereiten. Sie dienen vor allem dazu, dass Sie vielleicht in der einen oder anderen Arbeitssituation an die Wertehelden denken und diese Ihnen sinnbildlich den Rücken stärken.

## ■ Website

Weitere Informationen zum Buch, alle Videos und viele Übungen finden Sie auf [www.agile-werte-leben.de](http://www.agile-werte-leben.de).

### 1.1.4 Unser Protagonist Peter

Beim Lesen begleitet Sie unser Held Peter. Er soll in diesem Buch exemplarisch für Sie, unseren Leser bzw. unsere Leserin, stehen. Peter weiß zu diesem Zeitpunkt noch nichts von seinem Glück und seinen neuen Superkräften. Er arbeitet seit elf Jahren in ein und demselben Unternehmen. Während dieser Zeit hat er schon Vieles mitgemacht und erlebt. Mit seinen 38 Jahren begleitete Peter viele erfolgreiche Projekte. Genauso viele Projekte, wenn nicht mehr, sah er aber auch scheitern. Der zunehmende Druck auf das Projektziel und die steigende Konkurrenz hat das Unternehmen dazu bewogen, sich im Bereich agiler Methoden umzusehen. Seit circa einem Jahr arbeitet Peter nun unter anderen Bedingungen in der Rolle des Scrum Masters [URL: Scrumguide 2017].

An die neue Rolle als Scrum Master mit vielen neuen Herausforderungen musste sich Peter erst einmal gewöhnen. Als Projektmanager hatte er vorher die Schlüsselposition inne und koordinierte federführend das Geschehen. Jetzt, wo es ein autonomes, selbstorganisiertes und funktionsübergreifendes Team gibt, steht er oftmals im Zwiespalt zu seiner Position als Projektmanager.

Weil der Einsatz von Scrum anfänglich dazu geführt hat, dass gesteckte Ziele erreicht wurden, genießt Peter einige Vorschusslorbeeren bei seinem Chef. Jetzt, nach einiger Zeit, haben alle Beteiligten jedoch das Gefühl, dass es nicht mehr so rundläuft. Die Qualität stimmt nicht, die Ziele werden nicht mehr eingehalten, die Motivation sinkt. Dies führt zu einer Spirale aus Misstrauen und stärkerer Kontrolle innerhalb und außerhalb des Teams. Aus diesem Grund hat sich Peter entschlossen, etwas zu verändern. Im Buch begleiten wir Peter auf seiner ganz persönlichen Reise mit einigen unvorhersehbaren Ereignissen und echten Superhelden.



## 1.2 Der Wert von Werten

*»Es ist besser, hohe Grundsätze zu haben, die man befolgt, als noch höhere, die man außer Acht lässt.«*

*Albert Schweitzer, Arzt*

In unserer täglichen Auseinandersetzung mit Führungskräften und Teams wird eines deutlich: Das Wissen um Werte ist elementar. In vielen Fällen scheint es jedoch, dass dem wirtschaftlichen Wert mehr beigemessen wird als den Werten. Unternehmerisches Handeln von Führungskräften hat oftmals einen klaren Fokus auf den Erfolg. Damit geht der Blick auf die Grundlage ihrer Entscheidungen verloren: nämlich auf die Werte, auf denen die Entscheidungen des Einzelnen und der gesamten Organisation beruhen.