

## Anleitung Werte-Reflektor

Der Werte-Reflektor besteht aus drei Teilen:

### 1. Teil: Die agilen Werte und ihre Bedeutung in der Praxis

Der 1. Teil beschreibt die Werte, ihre Bedeutung und die Voraussetzungen, die erfüllt sein sollten, damit die Werte gedeihen können, und übersetzt diese mithilfe von Fallbeispielen für die Praxis.

### 2. Teil: Wie (er)leben wir die Werte in der Zusammenarbeit?

Der 2. Teil lädt die einzelnen Mitglieder einer Gruppe dazu ein, zu reflektieren, wie sie die Werte in der Zusammenarbeit (er)leben.

Hier schätzt jedes Gruppenmitglied mithilfe einer Skala ein, wie die Werte in der Zusammenarbeit aus individueller Sicht vertreten sind. Zur Differenzierung wird in diesem Teil jedem der agilen Werte ein ausgleichender Wert an die Seite gestellt. Denn: Jeder Wert kann nur dann seine volle Wirkung entfalten, wenn er durch einen positiven Partnerwert ausgeglichen, abgestützt und getragen wird.

### 3. Teil: Gruppenreflexion mit dem Wertestern

Der 3. Teil macht mit dem »Wertestern« die individuellen Einschätzungen und Bewertungen für alle in der Gruppe sichtbar und inspiriert zum Austausch.

Mithilfe des Wertesterns können Gruppen diejenigen Werte identifizieren, die für ihre Zusammenarbeit eine herausgenommene Rolle spielen, und sich gemeinsam auf die Bearbeitung einzelner Werte einigen.

#### Zusätzlich bekommen Sie

- ♦ ein komplettes Workshop-Design zur Arbeit mit dem Werte-Reflektor, welches Sie entweder als Anregung für die Gestaltung eigener Designs nutzen oder 1:1 übernehmen können.
- ♦ eine Vorlage für das Plakat »Voraussetzungen«, auf dem Sie die individuellen Einschätzungen der Workshopteilnehmenden auf einen Blick für alle gleichzeitig sichtbar machen und zum Austausch zu den Unterschieden einladen können.
- ♦ Hinweise, wie Sie die positive Entwicklung des Wertesystems mit dem Werte-Reflektor unterstützen können.

#### Und so können Sie vorgehen:

Bearbeiten Sie die 3 Teile des Werte-Reflektors mit Teil 1 beginnend nacheinander.

Zunächst reflektiert jedes Gruppenmitglied einzeln seine individuellen Einschätzungen und notiert sie im jeweiligen Handout, danach können die Unterschiede im gesamten Team besprochen, gemeinsam reflektiert und Maßnahmen abgeleitet werden. Detaillierte Hinweise zur Vorgehensweise finden Sie jeweils in den entsprechenden Beschreibungen der drei Bestandteile des Werte-Reflektors.



## Werte-Reflektor Teil 1: Die agilen Werte

### 1. Wert: Selbstverpflichtung

#### Voraussetzungen

Commitment bekommt man – wie die anderen Werte auch – nicht dadurch, dass man dazu anweist!	<input type="checkbox"/>
Das Team muss die Arbeitsmenge bestimmen dürfen, für deren fristgerechte Erledigung es die Verantwortung übernimmt!	<input type="checkbox"/>
Wie das Team seine Aufgaben erledigt, muss es selbst entscheiden dürfen! Diese Entscheidungen dürfen von <b>niemandem (!)</b> rückgängig gemacht werden!	<input type="checkbox"/>
Die Rollen der Teammitglieder sind geklärt.	<input type="checkbox"/>
Die Teammitglieder haben sich auf Entscheidungsprinzipien geeinigt.	<input type="checkbox"/>
Das Team muss Zeit gewährt bekommen, den Wert schrittweise von innen heraus entstehen zu lassen, indem es sich gründlich damit auseinandersetzt!	<input type="checkbox"/>

### 2. Wert: Offenheit

#### Voraussetzungen

Ein Mindestmaß an »psychologischer Sicherheit« muss gegeben sein (siehe entsprechendes Kapitel).	<input type="checkbox"/>
Fehlertolerante statt Angstkultur: Fehler sind nicht zu vermeiden und dürfen nicht abgestraft werden!	<input type="checkbox"/>
Etablierte Feedbackkultur: Alle sind in der Lage, kritisches Feedback konstruktiv zu geben und entgegenzunehmen.	<input type="checkbox"/>
Die Artefakte von Scrum (Product Backlog, Sprint Backlog, Inkrement) müssen transparent visualisiert sein, sie machen jeden Aspekt eines Projekts für alle sichtbar.	<input type="checkbox"/>
Unterstützen und vor allem Zulassen von Neugier, Querdenken, Experimentieren, kritischem Hinterfragen.	<input type="checkbox"/>



### 3. Wert: Mut

#### Voraussetzungen

Psychologische Sicherheit	<input type="checkbox"/>
Die Werte Offenheit und Respekt werden gelebt und sorgen dafür, dass Mut nicht in Übermut oder Selbstüberschätzung ausartet.	<input type="checkbox"/>
Der Mut, in entsprechenden Situationen »Nein« zu sagen, muss aktiv gefordert, erlaubt, vorgelebt und gefördert werden.	<input type="checkbox"/>

### 4. Wert: Fokus

#### Voraussetzungen

Der organisatorische Rahmen ist so angepasst, dass konzentrierte Arbeit ohne Ablenkung möglich ist. Denn die Leistung eines Scrum-Teams hängt viel stärker vom organisatorischen Umfeld als von der Leistungsfähigkeit und Motivation der einzelnen Teammitglieder ab. Beispielsweise sollten agile Teams an nur einem Projekt statt an mehreren zeitgleich arbeiten, um Verluste aufgrund von »geistigem Umrüsten« zu vermeiden.	<input type="checkbox"/>
Jedes Teammitglied hat genügend Selbstdisziplin, um sich nicht durch Kollegen oder andere Aufgaben von der eigentlichen gemeinsamen Arbeit ablenken zu lassen.	<input type="checkbox"/>
Es gibt einen Scrum oder Agile Master, der das Team dabei unterstützt, Hindernisse aus dem Weg zu räumen, die der Fokussierung im Wege stehen.	<input type="checkbox"/>

### 5. Wert: Respekt

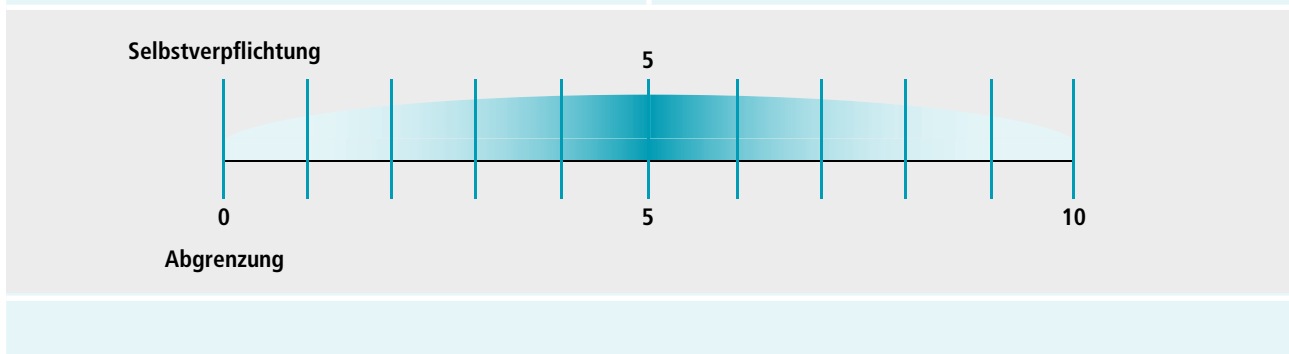
#### Voraussetzungen

gelebte Diversity-Kultur	<input type="checkbox"/>
gelebte Feedbackkultur	<input type="checkbox"/>
Das Team besteht aus reflektierten, reifen Persönlichkeiten.	<input type="checkbox"/>
Die Teammitglieder sind resilient und achtsam.	<input type="checkbox"/>
Die Teammitglieder sind gute Kommunikatoren.	<input type="checkbox"/>

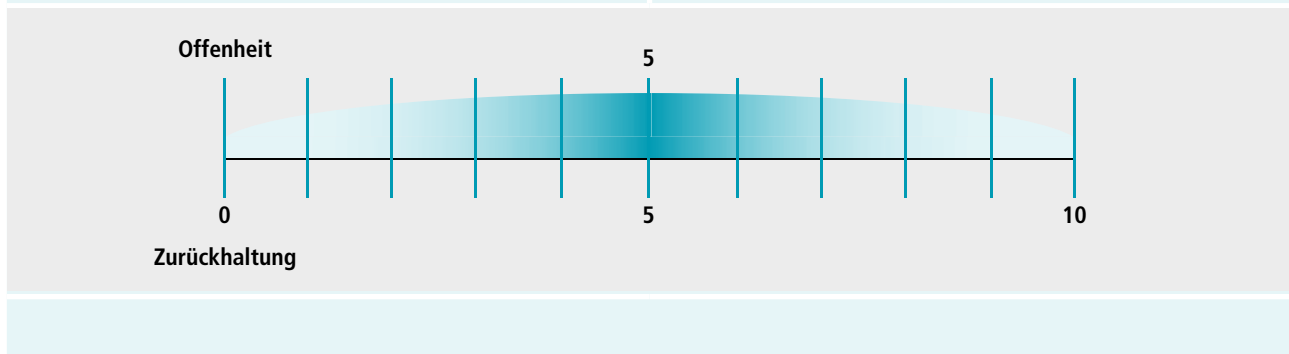


## Werte-Reflektor Teil 2: Wie (er)leben wir die Werte in der Zusammenarbeit?

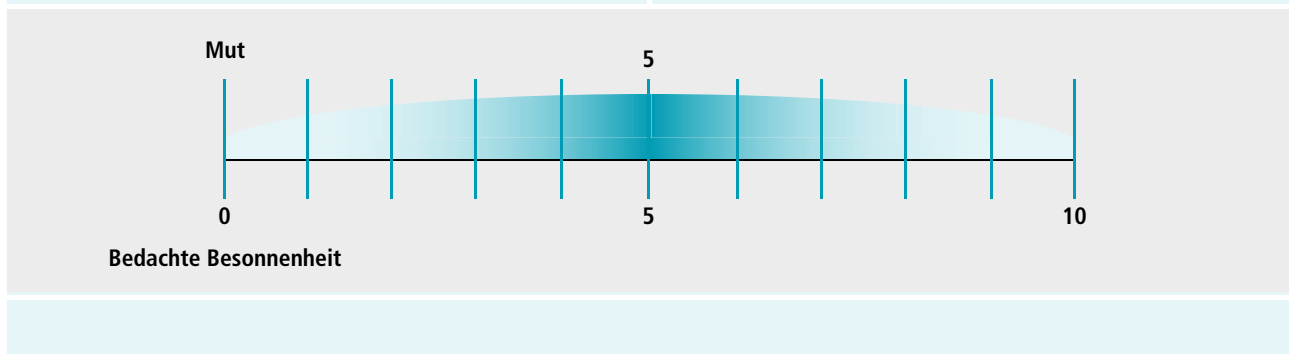
Selbstverpflichtung	Abgrenzung
Wir können uns darauf verlassen, dass für uns alle das aktuelle Projekt die höchste Priorität hat.	Trotz hoher Priorisierung des aktuellen Projekts verausgaben wir uns nicht völlig, denn wir müssen unsere Kräfte bewusst einsetzen, um langfristig und nachhaltig weiteren Aufgaben gerecht werden zu können.
Wir sind sicher, dass jeder im Team mit vollem Einsatz bei der Sache ist und andere Themen, wenn nötig, zurückstellt.	Wir achten bei allem Engagement darauf, dass auch andere Lebensbereiche wie Familie, Hobbys, Sport und Erholungspausen Zeit finden und wir gesund bleiben.
Wir halten Termine und Deadlines ein, ohne dass wir von anderen daran erinnert werden müssen.	Für Verschiebungen und ungeplante Hindernisse gibt es im Team Verständnis.



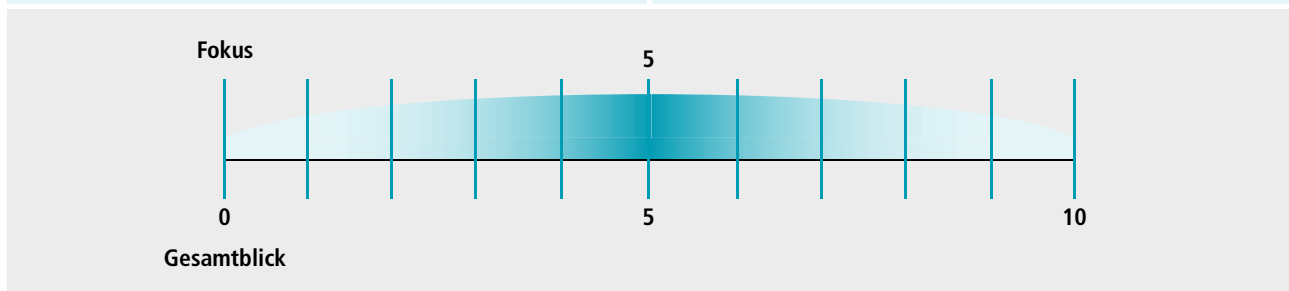
Offenheit	Zurückhaltung
Wir sind bereit, uns auf neue Praktiken, Techniken und Denkweisen einzulassen, diese auszuprobieren und so neue Erkenntnisse zu gewinnen.	Wir nutzen bewährte Praktiken, Techniken und Denkweisen, wenn sie für die Zielerreichung dienlich sind.
Wir gehen transparent mit Informationen um, egal ob es um Anforderungen, Hindernisse oder den Projektfortschritt geht.	Wir achten darauf, die Informationsflut nicht unnötig zu vergrößern, und informieren nur die relevanten Beteiligten (z. B. indem wir nicht wahllos alle, die wir kennen, bei Mails in CC setzen).
Bei uns werden Probleme, Missgeschicke, Fehler, abweichende Meinungen und ungewöhnliche Lösungsvorschläge ohne negative Konsequenzen offen angesprochen.	Jeder von uns ist in der Lage, feinfühlig den Zeitpunkt für eine offene Aussprache zu verschieben, wenn übermäßige Offenheit zu negativen Folgen wie Demotivation, übermäßige Verzögerung des Zeitplans oder Verwirrung im Team führen würde und deshalb nicht zielförderlich wäre.



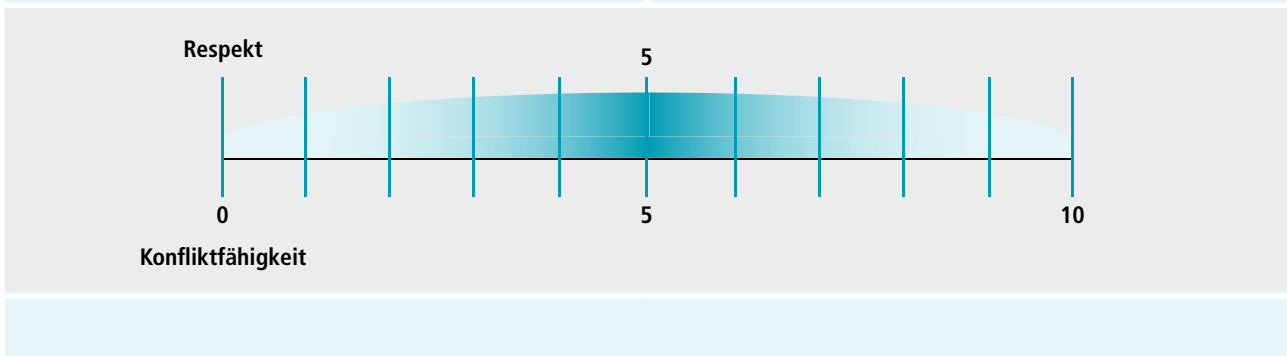
Mut	Bedachte Besonnenheit
Wir trauen uns, Aufträge nicht anzunehmen bzw. zurückzugeben, die nicht erfüllbar sind.	Wir gehen bedacht mit der Abwehr von Arbeitspaketen um, probieren auch einmal, zu viel erscheinende Arbeitsmengen abzuarbeiten, und bleiben gelassen, wenn es tatsächlich zu viel geworden ist.
Jeder im Team traut sich, Missstände und Differenzen offen anzusprechen.	Jeder im Team ist in der Lage, seine Emotionen im Griff zu behalten und rein persönlichen Ärger auch einmal runterzuschlucken.
Wir trauen uns, Entscheidungen zu treffen und die Konsequenzen zu tragen, auch wenn wir nicht alle Fakten kennen.	Wir sorgen auch unter Zeitdruck für eine ausreichende Grundlage für unsere Entscheidungen, ohne in kontra-produktiven Aktionismus zu verfallen.
Jeder im Team wagt es, auch ungewöhnliche neue Ideen vorzustellen und dafür einzutreten. Selbst gegen Widerstand.	Jeder im Team ordnet sich ohne Groll der gemeinsam ausgewählten Idee unter, auch wenn es nicht die eigene bzw. die favorisierte geworden ist.



Fokus	Gesamtblick
Wir disziplinieren uns selbst und lassen uns nicht durch äußere Einflüsse von der eigentlichen Arbeit ablenken.	Wir beziehen neue Entwicklungen, Bedürfnisse und Kundenanforderungen in unsere Arbeit ein und passen sie entsprechend an.
Wir verbringen nur so viel Zeit wie notwendig mit Diskussionen, Entscheidungen und Vorbereitungen und beginnen zügig mit der eigentlichen Arbeit.	Wir halten ausreichend Kontakt zu wichtigen Stakeholdern und unserem Netzwerk, damit unsere Arbeit von inspirierenden Impulsen von außen profitieren kann.
Wir konzentrieren uns auf das Wesentliche: Ergebnisse erzielen und Vorhaben umsetzen.	Wenn es Schwierigkeiten im Prozess gibt, die unser Ergebnis infrage stellen, haben sie Priorität und werden bearbeitet. Wir reservieren genügend Zeit, um unsere Fähigkeiten weiterzuentwickeln und selbstorganisiert zu lernen.

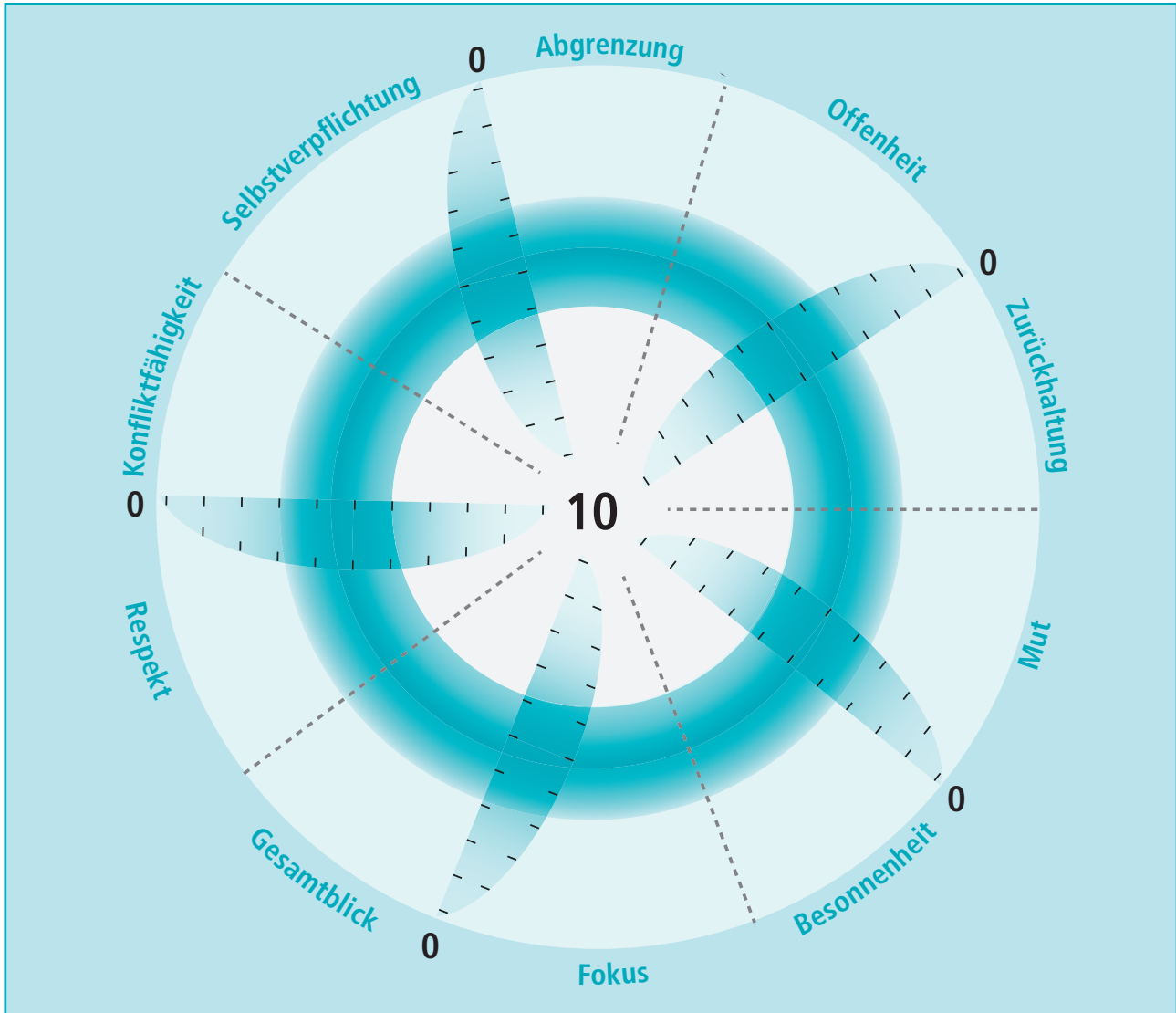


Respekt	Konfliktfähigkeit
Kritik wird sachlich geäußert und bezieht sich ausschließlich auf negative Auswirkungen, die eine Handlung auf das Teamziel hat, niemals auf die Person selbst bzw. auf die Art, wie eine Person als Typ ist (z. B. »Bitte lass Thorsten ausreden, damit wir auch seinen Vorschlag einbeziehen können« statt »Du bist immer so dominant«).	Unterschiedliche Meinungen und Kritik an Persönlichkeitsmerkmalen werden im Teamaustausch deutlich benannt und bei Bedarf kontrovers diskutiert.
Jeder im Team reagiert verständnis- und rücksichtsvoll, wenn ein Teammitglied aus nachvollziehbaren Gründen weniger zum Teamziel beiträgt als andere.	Der zu leistende Beitrag jedes Teammitglieds ist definiert und wird bei Bedarf auch kritisch im Team reflektiert.
Wir achten darauf, dass jeder seinen Input kundtun kann und sein Vorschlag erst einmal bis zum Ende angehört wird, ohne durch sarkastische, ironische oder ähnlich abwertende Kommentare unterbrochen zu werden.	Wie sind in der Lage, unsere Bedenken zu einem Vorschlag zu äußern und überlange Redezeiten freundlich, aber klar zu begrenzen.
Jeder im Team fühlt sich gesehen und gewürdigt. Alle bekommen regelmäßig für ihren Einsatz verdiente Anerkennung, Wertschätzung und Lob.	Minderleistung – beispielsweise mehrfach nicht fristgerecht gelieferte Beiträge, Gefährdung des Teamziels – wird offen angesprochen und gegebenenfalls sanktioniert.





### Werte-Reflektor Teil 3: Der Wertestern



## Workshop-Design zur Arbeit mit dem Werte-Reflektor

Es hat sich bewährt, um mit den Kollegen das Thema »Werte« und die Qualität der Zusammenarbeit zu reflektieren, indem Sie beispielsweise folgendermaßen vorgehen:

### Workshop 1

(je nach Diskussionsfreudigkeit der Gruppe Zeitbedarf zwei bis vier Stunden)

- ◇ Lassen Sie den Teammitgliedern die Beschreibungen zu den Werten im Handout **»Die agilen Werte und ihre Bedeutung in der Praxis«** zukommen und bitten Sie darum, dass diese sich bis zum vorgesehenen Termin – z. B. der nächsten Retrospektive – dazu einlesen.
- ◇ Stellen Sie die Werte im Team nochmals kurz im Überblick vor.
- ◇ Gehen Sie in einen Austausch zu den Beschreibungen, Voraussetzungen und Fallbeispielen: Welche Fragen sind aufgetaucht? Wie steht die Gruppe zu den vorgestellten Voraussetzungen? Gibt es Ergänzungen oder Streichungen?

### Workshop 2

(je nach Diskussionsfreudigkeit der Gruppe Zeitbedarf zwei bis vier Stunden)

- ◇ Jedes Teammitglied bekommt ein Handout **»Wie (er)leben wir die Werte in der Zusammenarbeit?«** und reflektiert individuell für sich die Zusammenarbeit im Team auf Basis der Werte für circa 20 Minuten.
- ◇ Bitten Sie die Teammitglieder dann, ihre Einschätzung zum aktuellen Stand der Umsetzung der Werte auf den jeweiligen Skalen an der entsprechenden Stelle mit einem Kreuzchen zu markieren.
- ◇ Regen Sie einen Austausch zu den Unterschieden der Bewertungen in Kleingruppen an für circa 10 bis 20 Minuten.
- ◇ Visualisieren Sie die Skalen am Flipchart oder auf der Pinnwand als Gesamtüberblick mit dem »Wertestern«, und bitten Sie die Teammitglieder, Punkte an den entsprechenden Stellen der Skalen einzutragen, sodass alle Einschätzungen für das gesamte Team sichtbar sind. Wie das am Beispiel eines kleinen Teams mit drei Mitgliedern in etwa aussehen kann und welche Hinweise Ihnen das liefert - dazu finden Sie Informationen im Buch.

### Workshop 3

Zusätzlich können Sie die unterschiedlichen Bewertungen auf dem Plakat »Voraussetzungen« visualisieren.

- ◇ Tauschen Sie sich als Gesamtgruppe über die Unterschiede der Bewertungen aus.
- ◇ Lassen Sie sich das Team auf *einen* Wert und *eine* Voraussetzung einigen, deren Weiterentwicklung bzw. Erfüllung es für besonders notwendig hält.
- ◇ Unterstützen Sie das Team dabei, anhand der im Buch auf Seite 234 vorgeschlagenen Leitfragen konkrete Maßnahmen abzuleiten.



## Wie Sie die positive Entwicklung des Wertesystems mit dem Werte-Reflektor unterstützen können

1. Als **Scrum** oder **Agile Master** können Sie den Werte-Reflektor einsetzen,

- ◇ um die Scrum-Werte dem Team und der Organisation vorzustellen,
- ◇ einen Austausch dazu anzuregen und
- ◇ ein gemeinsames Verständnis zu erarbeiten, indem Sie die Unterschiede der individuellen Einschätzungen im Gesamtteam diskutieren.

Außerdem:

- ◇ Führen Sie regelmäßig Werte-Retrospektiven durch.
- ◇ Erkennen Sie an, wenn jemand einem Wert entsprechend handelt, und sprechen Sie offen an, wenn es jemand nicht tut.
- ◇ Machen Sie die Werte transparent, indem Sie diese gut sichtbar am Teamboard visualisieren.
- ◇ Tauschen Sie sich laufend mit den Führungskräften und anderen Scrum Masters aus allen Bereichen des Unternehmens aus und arbeiten Sie gemeinsam an einer werteorientierten Kultur.

2. Als **Führungskraft** können Sie

- ◇ in Absprache mit dem Scrum oder Agile Master Teile des obigen Prozesses übernehmen,
- ◇ Interesse zeigen und sich darüber informieren, was bei der Diskussion der Werte im Team herausgekommen ist und welche Erwartungen die Teams an Sie haben,
- ◇ zeigen, dass Sie selbst die Werte respektieren, indem Sie sie aktiv vorleben und »Vorstöße« aus dem Team – z. B. ein mutiges »Nein« Ihnen gegenüber – akzeptieren.

3. Als **Teammitglied** bzw. **Mitarbeiter**

- ◇ bringen Sie sich ein, wenn es um die Diskussion, Verortung und Weiterentwicklung der Werte geht,
- ◇ reflektieren Sie regelmäßig, ob Sie selbst die Werte leben, und sprechen es lobend an, wenn jemand anderes auch entsprechend den Werten handelt,
- ◇ sprechen Sie offen an, wenn andere Ihrer Meinung nach nicht den Werten entsprechend gehandelt haben.

