

Agile Sprachverwirrung beenden

# Erzeugen Sie mit dem agilen Baum ein gemeinsames Verständnis von Agilität



**Carsten Rasche**  
Management Consultant und  
Agiler Coach bei der borisgloger  
consulting GmbH

## Management Summary

- Am Anfang des agilen Arbeitens herrscht oft Sprachverwirrung. Kein Wunder, schließlich gibt es eine Vielzahl von agilen Frameworks wie Scrum, Kanban, Design Thinking oder Lean Startup und jedes dieser Frameworks hat seine eigenen Praktiken, Prinzipien und Werte und damit auch sein eigenes Vokabular.
- Damit die Sprachverwirrung keine babylonischen Ausmaße annimmt, sollte sich ein Projektteam gemeinsam einen Überblick über Vokabular und Zusammenhänge verschaffen. Der agile Baum bietet sich als visuelle Workshop-Methode an, mit der sich innerhalb von einer Stunde das Vorwissen der Teilnehmer vereinheitlichen lässt. Der befüllte Baum kann später weiterverwendet werden.
- Auf dem agilen Baum lassen sich die wichtigsten Begrifflichkeiten verorten, die im Zusammenhang mit agilem Arbeiten aufkommen können: Eine ausladende Baumkrone bietet Platz für eine große Auswahl konkreter agiler Praktiken. Das Mittelgestätt bündelt die verschiedenen Praktiken in den großen agilen Frameworks. Der stabile Stamm steht für die agilen Prinzipien als gedankliche Grundlage der Vorgehensmodelle und Arbeitsmethoden. Unter der Erdoberfläche befindet sich das Mindset als Grundlage und die agilen Werten als Wurzeln des Baums.
- Abschließend wird der Unterschied erklärt zwischen Doing vs. Being Agile. Die Fokussierung auf das Leben von Agilität hat einen entschiedenen Vorteil: Egal, welche Herangehensweise ein Team wählt: Wenn es versucht, ein agiles Mindset zu entwickeln und nach den Werten und Prinzipien zu handeln, ist es fast egal, welche Prozesse und Praktiken es anwendet: Es werden je nach Situation die richtigen Elemente finden und einsetzen!

Haben Sie schon einmal den folgenden oder einen ähnlichen Satz gehört? "In der Retro-Perspektive probieren Anwender das Produkt aus und geben direkt Feedback!" Hoppla, hier wurde wohl das **Sprint Review** aus dem **Scrum-Framework** mit der **Sprint Retrospektive** verwechselt.

Egal ob Kollegen oder Kunden sich mit hochgekrempelten Ärmeln in das erste agile Projekt stürzen oder sich auf einem Einführungsworkshop erstmal ein Bild von Agilität machen wollen: Am Anfang des agilen Arbeitens

herrscht oft Sprachverwirrung. Kein Wunder, schließlich gibt es eine Vielzahl von agilen Frameworks wie Scrum, Kanban, Design Thinking oder Lean Startup, und jedes dieser Frameworks hat seine eigenen Praktiken, Prinzipien und Werte und damit auch sein eigenes Vokabular.

## Babylonische Sprachverwirrung durch agiles Vokabular

Damit die Sprachverwirrung keine babylonischen Ausmaße annimmt, empfehle ich den Agilen Baum als Workshop-Methode, mit der Sie innerhalb einer Stunde gemeinsam einen Überblick über Vokabular und Zusammenhänge erstellen, das Vorwissen der Teilnehmer vereinheitlichen und mit dem befüllten Baum ein Ergebnis erhalten, das später weiterverwendet werden kann.

Projektleiter und Coaches von Teams hilft die Methode besonders in der Anfangsphase eines Projekts dabei, ein einheitliches Bild über agile Arbeitsmethoden herzustellen. Auf dieser Basis kann das Team entscheiden, mit welchen Aspekten der Agilität es sich verstärkt auseinandersetzen möchte und wie es die Werte und Prinzipien im Projektalltag leben möchte.

Der vorliegende Artikel liefert Ihnen zunächst eine kurze Anleitung, wie Sie den Baum in einem Workshop nutzen können und was Sie dafür benötigen. Anschließend werden überblicksartig die Inhalte erläutert, mit denen der agile Baum befüllt werden kann (agile Frameworks, Praktiken, Prinzipien und Werte), damit Sie die wichtigsten Inhalte parat haben, mit denen der Baum während eines Workshops befüllt werden kann. Abschließend erhalten Sie Anregungen für die Verwendung des Baums nach dem Workshop.

## Der agile Baum im Überblick

Auf dem agilen Baum lassen sich die wichtigsten Begrifflichkeiten verorten, die im Zusammenhang mit agilem Arbeiten aufkommen können: Eine ausladende Baumkrone bietet Platz für eine große Auswahl konkreter agiler Praktiken. Das Mittelgeäst bündelt die verschiedenen Praktiken in den großen agilen Frameworks. Der stabile Stamm steht für die agilen Prinzipien als gedankliche Grundlage der Vorgehensmodelle und Arbeitsmethoden. Unter der Erdoberfläche befindet sich das Mindset als Grundlage sowie die agilen Werten als Wurzeln des Baums.

Die Analogie "ohne starke Wurzeln gibt es keinen großen Baum" lässt sich treffend auf agiles Arbeiten übertragen: Nur wenn die agilen Werte beherzigt und gelebt werden, können agile Methoden ihr volles Potential entfalten!

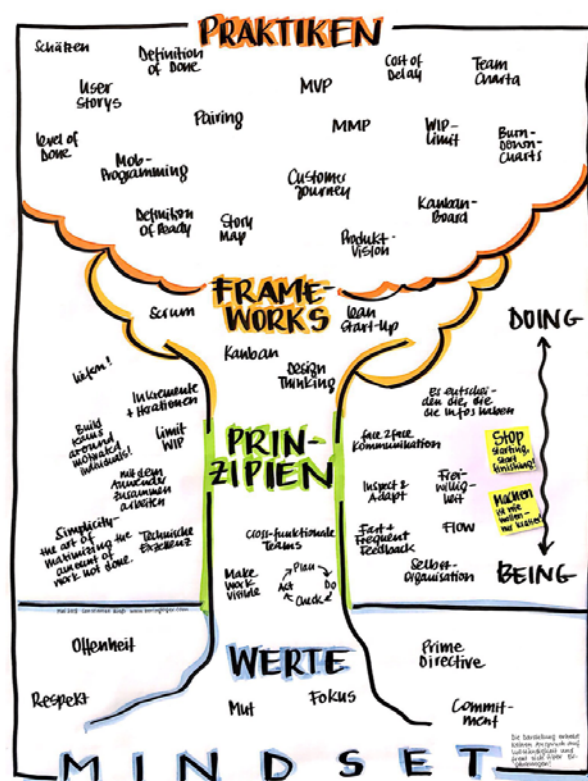


Bild 1: Der agile Baum mit seinen fünf Ebenen: Mindset, Werte, Prinzipien, Frameworks und Praktiken

Diesen Aspekt verdeutlicht auch der vertikale Pfeil auf der rechten Ebene des Baums: Agile Prozesse (beispielsweise die Rollen und Meetings von Scrum) kann man in einer Schulung in wenigen Tagen erlernen und anfangen umzusetzen. Schwieriger ist es, die Werte und das Mindset zu leben – dafür gibt es kein Patentrezept! Die Teammitglieder müssen unter sich aushandeln, was die Werte für das Team bedeuten und regelmäßig reflektieren, ob es die Werte lebt.

Der Agile Baum ist eine gute Methode, um mit diesem Prozess zu starten: Die Methode verdeutlicht Gruppen, wie wichtig Werte für das agile Arbeiten sind. Dies können Sie gut als Begründung verwenden, warum es sich lohnt, mit Ihrem Team dazu einen kurzen Workshop durchzuführen.

## So benutzen Sie den agilen Baum in einem Workshop

Die Idee, Agile Werte und Prinzipien und deren Zusammenhänge als Baum darzustellen, wurde schon in unzähligen Trainings verwendet; meist mündlich, aber manchmal auch visualisiert auf einem Flipchart.

Als interaktive Workshopmethode habe ich sie 2017 mit meiner Kollegin Constanze Rieß ausgearbeitet: Damals hatten wir die Aufgabe, in einer einstündigen Workshop Session einer Gruppe mit sehr heterogenem Wissensstand zu erklären, was Agilität ist und was sie auszeichnet. Das Konzept funktionierte gut – auch bei Führungsteams, die kaum Vorwissen besaßen – und seitdem verwenden nicht nur wir, sondern auch viele unserer Kollegen und Scrum Master, die wir ausgebildet haben, diese Methode in Workshops und Trainings.

In der Anwendung der Methode haben meine Kollegen von borisgloger consulting und ich die Erfahrung gemacht, dass der agile Baum besonders großen Nutzen stiftet, wenn das Wissen in der Gruppe zu Agilität unterschiedlich groß ist, z.B.: Einige Mitglieder haben bereits agil gearbeitet, andere kennen nur ein paar Begriffe wie Scrum oder Definition of Done. Im Workshop können Sie die Methode verwenden, um unter den Teilnehmern ein einheitliches Bild über Agilität herzustellen.

### Einsatzmöglichkeiten

Der beste Zeitpunkt dafür ist daher die Vorbereitungs- und Planungsphase eines Projekts. Denn zu diesem Zeitpunkt haben Team und Projektleiter manchmal noch freie Hand, wie sie vorgehen wollen – ob sie also mit Agilen Frameworks und Praktiken arbeiten wollen.

Aber auch wenn der Auftraggeber bereits entschieden hat, dass das Projekt mit agilen Methoden durchgeführt werden soll, lohnt der Einsatz des agilen Baums: Als Scrum Master, Agile Coach oder Projektmanager stellen Sie damit unter den Projektmitgliedern ein gemeinsames Verständnis darüber her, was Agilität ist, auf welchen Kernideen sie beruht (Werte, Prinzipien und Mindset) und mit welchen Methoden und Praktiken künftig im Projekt gearbeitet wird. Möglicherweise ist noch zu klären oder gar zu entscheiden, welche agilen Methoden das Projektteam verwenden soll oder möchte.



Bild 2: Jedes Team muss für sich ein eigenes Verständnis über Agilität herstellen und die Begriffe mit Leben füllen

## Materialien für den Workshop

- Idealerweise haben Sie eine große Moderationswand, bespannt mit einem Papier. Für kleine Gruppen genügt evtl. ein Flipchart oder ein Whiteboard,
- Marker in mehreren Farben und
- mindestens 45 Minuten Zeit.

## Vorbereitung

- Zeichnen Sie die Grundstruktur des Baums mit den fünf Bereichen Mindset, Werte, Prinzipien, Frameworks und Praktiken auf die Moderationswand und kolorieren Sie zur leichteren Orientierung die einzelnen Bereiche in unterschiedlichen Farben. Am Rand können Sie Platz lassen für die vertikale Achse, die von Doing zu Being verläuft.
- Alternativ können Sie die am Ende des Artikels zur Verfügung gestellte Vorlage ausdrucken. Wir empfehlen sie im A1 oder A0 Format zu verwenden, damit alle Workshopteilnehmer sehen, wie der Baum langsam mit Inhalten gefüllt wird.
- Achten Sie darauf, dass genügend Platz neben den Wörtern Mindset, Werte usw. ist, damit Sie dort später Stichpunkte sammeln können.
- Stellen Sie die Moderationswand so auf, dass alle Teilnehmer sie sehen können. Wir empfehlen mit einem großen Stuhlkreis zu arbeiten und die Moderationswand in den Stuhlkreis zu integrieren.

## Durchführung

- Starten Sie mit einer offenen Frage wie: "Welche Begriffe aus dem Bereich Agilität kennen Sie bereits?" oder "Was zeichnet für Sie Agilität aus?" und weisen Sie darauf hin, dass Sie jeden Begriff gemeinsam auf der Moderationswand einordnen werden.

- Geben Sie den Teilnehmern 2-3 Minuten Zeit, um sich Gedanken zu machen. Bei größeren Gruppen bietet es sich an, die Teilnehmer zu bitten, sich auf die aus ihrer Sicht drei bis vier zentralen Aspekte zu beschränken.
  - Stellen Sie kurz die verschiedenen Bereiche des Baumes vor.
  - Nun berichten die Teilnehmer reihum kurz von ihren Erfahrungen mit Agilität. Der oder die Teilnehmer/in nennt jeweils einen Begriff und Sie notieren ihn in dem entsprechenden Bereich des Baums.
  - Als Alternative können die Teilnehmer ihre Begriffe auch auf je einen Klebezettel schreiben und sie nacheinander vorstellen.
  - In der Regel lassen wir einen Teilnehmer alle Begriffe vorstellen, die er oder sie notiert hat. Nachfolgende Teilnehmer, die den gleichen Begriff aufgeschrieben haben, können ihn dann noch einmal nennen (in der Klebezettel-Version auch gerne dazu hängen) und bei Bedarf dazu etwas ergänzen oder den Vorredner korrigieren wollen.
  - Befüllen Sie den agilen Baum nach und nach mit den genannten Schlagworten oder Klebezetteln, die den entsprechenden Bereichen des Baumes zugeordnet werden; dazu fragen Sie denjenigen, der den Begriff genannt hat, in welchen Bereich des Baumes er den Begriff einordnen würde. Falls ein Begriff falsch eingeordnet wird, können Sie entweder die Gruppe um Hilfe bitten, um eine Diskussion anzuregen oder Sie korrigieren es selbst, wenn die Zeit nicht für eine gemeinsame Diskussion reicht.
  - Je nach Bedarf der Gruppe bietet es sich an, einzelne Begriffe ausführlicher zu erklären. Wenn ein Teilnehmer beispielsweise den Begriff Design Thinking (siehe Glossareintrag) einbringt und Sie sehen viele fragende Gesichter, lassen Sie die Person den Begriff kurz erklären oder übernehmen Sie selbst die Erklärung.
  - Während sich die Moderationswand nach und nach füllt, erklären Sie die Struktur des Baumes und die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Bereichen. Das funktioniert sowohl von oben nach unten (wie in diesem Artikel) als auch von unten nach oben. In dem Zusammenhang können Sie auch die vertikale Achse Doing <--> Being Agile einführen und erklären (dazu später mehr).
- ! Falls es spezielle Punkte oder Frameworks gibt, über die Sie die Teilnehmer der Session informieren wollen – z.B., weil Sie genau diese Methode in dem Projekt einsetzen wollen – schreiben Sie diese Punkte im Vorfeld auf Klebezettel. Dann können Sie diese Zettel gegen Ende der Session schnell durchsehen und die Punkte, die noch nicht genannt wurden, ergänzen.
- Zum Ende der Session können Sie die Teilnehmer fragen, mit welchen Themen sie sich – möglicherweise auch unabhängig von dem konkreten Projekt – in Zukunft gerne intensiver auseinandersetzen wollen. Das können Sie nutzen, um Themen für nachfolgende Learning Sessions zu organisieren. Möglicherweise gibt es in dem Projekt ja Personen mit viel Erfahrung, die ihr Wissen mit den Kollegen teilen wollen. Der Vorteil: Die Projektmitglieder kommen mit Fragen zu Agilität nicht nur auf Sie zu, sondern werden angeregt, das Wissen der gesamten (Projekt-) Gruppe zu nutzen.



- Behalten Sie die Uhr im Blick: 45 Minuten sind mit einer großen oder einer redseligen Gruppe schnell um. Wenn das Vorwissen sehr unterschiedlich ist oder viel Klärungsbedarf besteht, können Sie auch bis zu 90 Minuten aufwenden (diese Maximaldauer gilt als Good-Practice für alle Lernformate).
- Für den Fall, dass sich in der Gruppe Personen befinden, die agilen Methoden gegenüber kritisch eingestellt sind: Am besten unterbinden Sie eine aufkommende Diskussion schnell, indem Sie auf das Ziel der Session verweisen: Einen Überblick über und die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen agilen Methoden herzustellen. Möglicherweise können Sie mit den Teilnehmern einen anderen Ort finden, an dem diese ihre Bedenken äußern können.

## Die Bestandteile des agilen Baums

### Praktiken

In der Baumkrone befinden sich agile **Praktiken**. Das sind konkrete Werkzeuge, wie zum Beispiel eine **Definition of Done**, **User Storys** oder eine **Persona** (siehe jeweils das Glossar). Einige der Praktiken, wie beispielsweise die Arbeit mit Taskboards oder täglichen kurzen Meetings (Daily-Stand Up), haben mittlerweile Einzug in viele Projekte gefunden – unabhängig davon, ob in diesen Projekten agil gearbeitet wird. Wenn Sie Teilnehmer danach fragen, was sie mit Agilität verbinden, berichten viele von diesen konkreten und teilweise sichtbaren Dingen, wie einem Backlog oder einem Release Plan. Entweder weil sie es selbst verwenden oder bei Kollegen gesehen haben.

Die Praktiken entstammen meist aus einem der agilen Frameworks, wo sie genauer beschrieben werden. In der Praxis werden in der Regel mehrere dieser Werkzeuge kombiniert und die Teams suchen sich die heraus, die zu ihrem aktuellen Projekt bzw. Kontext passen.

Diese Werkzeuge helfen Teams dabei, Agilität handhabbar und ausführbar zu machen und sind eine Sammlung von Good Practices, die Teams beim iterativen Entwickeln von Produkten helfen. Praktiken können natürlich auch einzeln und unabhängig von sonstigen Frameworks genutzt werden.

### Frameworks

Das mittlere Geäst ist der Bereich der agilen Frameworks. Die Frameworks fassen verschiedene Praktiken zu einem genauer beschriebenen Vorgehensmodell zusammen. Das Scrum-Framework besteht beispielsweise aus dem Ineinandergreifen bestimmter Rollen, Meetings und Artefakte und ist dadurch viel mehr als die situative Kombination verschiedener Praktiken.

Wie bereits erwähnt, haben viele der einzelnen Praktiken ihren Ursprung in einem der großen Frameworks. Die Arbeit mit *Taskboards* (z.B. Kanban) kommt beispielsweise aus dem Lean Management und die Arbeit mit *User Storys* aus dem Extreme Programming. Bemerkenswert ist, dass die beiden Praktiken so gut funktioniert haben, dass sie im Zuge der Weiterentwicklung von Scrum auch Teil des Scrum-Frameworks geworden sind.

Wenn Sie sich in ihrem Projektteam die Frage stellen, welches der konkreten Frameworks am geeignetsten ist, empfehlen wir Ihnen im Anschluss an die Workshopeinheit zum agilen Baum die **Stacey-Matrix als Entscheidungshilfe für das geeignete Vorgehen vorzustellen**. Falls es Ihr Projektziel ist, neue Business Modells zu entwickeln, **lohnt sich auch ein Blick in das Lean Start Up Framework (siehe Glosareintrag)**.

## Mit schlanken Strukturen so agil und kreativ wie Startups arbeiten



Egal ob Startup, KMU oder Konzern: Ein Unternehmen ist heute nur dann erfolgreich, wenn es schnell die richtigen Innovationen liefert. Die Berater von mm1 Consulting & Management haben das früh erkannt und aus der Beschäftigung mit der Methode Lean Startup ihr Vorgehen "Corporate Lean Startup" entwickelt. Dr. Jens Lehnen, Julian M. Hoch und Volker Scholz stellen das Best

Practice vor.

[zum Artikel](#)

## Prinzipien

Im und um den Baumstamm finden sich die agilen Prinzipien wie Face-to-face-Kommunikation, Kundenzentrierung und Selbstorganisation (**siehe dazu u.a. "Gemeinsame Ziele setzen – Selbstorganisation im Team fördern"**). Die Prinzipien erinnern Teams konstant daran, was wichtig für die eigene Zusammenarbeit und die Organisation ist.

Der Baumstamm dient hier als Metapher: Zwar kann ein Team sich einzelne agile Praktiken herausgreifen und diese anwenden; wenn es die agilen Prinzipien aber nicht lebt, werden die Praktiken nur einen Bruchteil ihrer Wirkung entfalten! Denn die Prinzipien bilden die Grundlage agilen Arbeitens. Beispiel: Ein Team kann mit den schönsten Scrum Boards arbeiten und dennoch das Prinzip Kundenfokussierung komplett missachten, indem es z.B. kein Feedback einholt. Das Team kann die Zusammenarbeit trotzdem als extrem positiv wahrnehmen. Das entwickelte Produkt erfüllt am Ende aber womöglich nicht seinen Zweck.

## Missverständnisse ausräumen

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass Teilnehmern zu diesem Bereich viel einfällt. Das sollten Sie nutzen, denn im Dialog über Prinzipien lassen sich Missverständnisse aufdecken und ausräumen. Was genau ist beispielsweise ein cross-funktionales bzw. funktionsübergreifendes Team? Viele vermuten fälschlicherweise, dass jeder im Team plötzlich alles können müsse. Tatsächlich ist damit das Prinzip gemeint, das genau die verschiedenen Fähigkeiten, unterschiedlichen Fachlichkeiten bzw. Funktionen in einem Team vertreten sein können, die es braucht, um das jeweilige Produkt zu entwickeln. Ähnlich verbreitet ist die irrige Annahme, dass die Teammitglieder sich auf die Aufgaben beschränken, die ihrer jeweiligen Spezialisierung entsprechen. In Wahrheit liefert das Team gemeinsam, sodass mit der Zeit ein Know-how-Transfer stattfindet und sich neben der eigenen Expertise das Generalistentum verstärkt (**siehe dazu "So entwickeln Sie sich zur T-shaped-Persönlichkeit"**).

Auch wird ab und an etwas naiv angenommen, dass das effiziente Liefern der Produkte, die den Anwendern nützen, eine Frage des richtigen Frameworks sei – wenn man z.B. nur diszipliniert genug Rollen, Meetings und Artefakte von Scrum verwendet. Dabei vergisst man nämlich das – ganz zentrale – **Prinzip der technischen Exzellenz**: Darunter versteht man den Antrieb agiler Teammitglieder, sich fachlich kontinuierlich weiterzuentwickeln, ihre Profession bestmöglich auszuführen und Qualität zu liefern.

Denn darum geht es doch: regelmäßig und zuverlässig zu liefern; in jedem Sprint, jeder Iteration! Die Anwender probieren das, was das Team gebaut hat, tatsächlich aus und geben direktes Feedback. Daher bilden die Prinzipien "Liefern" und "kontinuierliche Verbesserung" (siehe den Glossareintrag zum **PCDA-Zyklus**) die Grundlage für den ganzen Baum.

Die ursprüngliche Liste der zwölf agilen Prinzipien entstammt dem Agilen Manifest ([www.agilemanifesto.org](http://www.agilemanifesto.org)) und wurde im Zuge der Entwicklung von weiteren Frameworks wie Kanban durch spezifischere Prinzipien ergänzt. Weil die Prinzipien so grundlegend sind, sollten Sie darauf achten, dass alle wichtigen Prinzipien genannt werden. Um das zu garantieren, können Sie diese Prinzipien auf Klebezetteln vorbereiten und bei Bedarf selbst einbringen (siehe oben).

## Werte

Die Wurzeln des Baums bilden die agilen Werte. Die Werte sind der Nährboden und die Basis für die Prinzipien und Praktiken. Werte sind grundsätzlich als wünschenswert anerkannte Vorstellungen, die sowohl Individuen als auch Gruppen Orientierung geben. Im agilen Kontext beschreiben die Werte eine gemeinsame Grundhaltung, auf die sich die Beteiligten für ihre Arbeit einigen.

Schon bei den ersten Berührungspunkten sollten MitarbeiterInnen und deren Organisationen miteinander aushandeln, ob und wie sie die Werte leben wollen. Denn Werte sind oft mehrdeutig – im Gegensatz z.B. zu Praktiken oder Prinzipien, mit denen klare Handlungen (wie das Pull-Prinzip) oder konkrete Dinge (wie ein Backlog oder ein Taskboard) verbunden sind.

Der Prozess des gemeinsamen Aushandelns im Team ("Was bedeutet dieser Wert für uns konkret? Und woran erkennen wir, dass wir ihn beachten?") macht die Werte erst lebbar. Hier ist wichtig, dass die regelmäßig im gesamten Team reflektiert werden ob sie gelebt werden und an welchen Werten das jeweilige Team noch arbeiten kann. Überspringen Sie diesen Punkt nicht! Als Meeting bietet sich hierfür beispielsweise die Retrospektive an.

## Herkunft und Entwicklung der agilen Werte

Die ursprünglichen vier Wertepaare stammen aus dem **Agilen Manifest**:

// **Individuen 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



Um zu betonen, wie zentral die richtige Haltung beim Arbeiten mit **Scrum** ist, haben dessen Erfinder Ken Schwaber und Jeff Sutherland (die auch Mitverfasser des Agilen Manifests sind) 2016 die fünf Werte *Fokus, Mut, Offenheit, Respekt und Commitment* zum Scrum Framework hinzugefügt (siehe auch den Blogbeitrag "[Scrum Guide 2016: Putting the heart back into it](#)"). Die Werte dienen Teams und Organisationen zur Reflexion. Die Leitfrage ist: "Leben wir die Werte? Und falls nicht: Was können wir tun, um das zu ändern?"

Eine kontinuierliche Betrachtung und Reflexion der Werte – beispielsweise in Retrospektiven – unterstützt die nachhaltige Anwendung von Scrum. Woran genau machen Sie z.B. fest, dass jemand in Ihrer Organisation oder in Ihrem Projekt mutig handelt? Wann haben Sie das beobachtet? Erzählen Sie sich Geschichten von tatsächlich Erlebtem und arbeiten anschließend mit Ihrem Team heraus, wie das Leben der Werte sich in konkretem Handeln manifestieren könnte bzw. sollte.

Ein weiteres Beispiel für einen agilen Wertekanon findet sich bei **Kanban**. David Anderson – der Begründer von Kanban in der IT – ist davon überzeugt, dass Kanban nur erfolgreich ist, wenn die Anwender aus der Überzeugung der Werte agieren (Anderson 2016). Die neun Kanban-Werte sind *Transparenz, Balance, Kollaboration, Kundenfokus, Arbeitsfluss, Führung, Verständnis, Vereinbarung und Respekt*.

Nehmen Sie sich Zeit für diesen Bereich und achten sie darauf, dass die Teilnehmer das Zusammenspiel der Wertebene mit dem restlichen Teil des Baums verstehen! Häufig fallen Teilnehmern nur wenige Werte ein. Verdeutlichen Sie daher, das erfolgreiche agile Arbeiten sich aus diesen Werten speist (Stichwort Wurzeln). Beispielsweise kann ein Scrum-Team gleichzeitig an verschiedenen Produkten arbeiten. Der Nutzer wird neue Produkte aber nicht schneller als in einem klassischen Projekt bekommen, weil dem Team der Fokus fehlt.

## Agiles Mindset

Unterhalb der Wurzeln des Baums befindet sich das Mindset. Häufig sagen Teilnehmer einer Session: "Agilität erfordert eine andere Haltung und Einstellung zur Arbeit". Konkret hat ein Abteilungsleiter in einem unserer letzten Workshops gesagt: "Ich habe bei agilen Teams beobachtet, dass die einzelne Person viel mehr Verantwortung für ihr Handeln sowie den Erfolg des Teams übernimmt". "Mache statt jammere!" haben wir auch schon das ein oder andere Mal gehört.

Spannend ist, dass weder im Agilen Manifest noch in Frameworks wie Scrum oder Kanban definiert wird, was genau ein agiles Mindset ist. Der erste Satz des Agilen Manifests gibt unserer Meinung die Stoßrichtung der Verfasser in diesem Zusammenhang vor: "Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen". In der agilen Community gibt es viele Praktiker, die genau diese Haltung in den Mittelpunkt stellen.

## Eine Frage der Einstellung

Genau das kann man auch in der Praxis beobachten. In Teams, die agil arbeiten möchten, hört man Teammitglieder, Führungskräfte oder Scrum Master oft sagen, Mitarbeiter X habe die richtige Einstellung und verstehe, was die Organisation in Zukunft braucht. Mitarbeiter Y hingegen passe mit seiner

hierarchiegeprägten Denkweise und seinem Handeln nach Vorschrift nicht in ein selbstorganisiert arbeitendes Team – "ihm fehlt das richtige Mindset".

Susan McIntosh – eine erfahrene Agile Coachin aus den USA – hat die Aussagen aus dem Agilen Manifest und die Prinzipien der verschiedenen agilen Frameworks systematisch zusammengefasst und daraus sieben Punkte abgeleitet, die ein agiles Mindset prägen (McIntosh 2016). Alle Punkte beinhalten eine Kerneigenschaft, die für uns bei borisgloger consulting das agile Mindset definiert:

### **Das Bewusstsein, dass jeder Einzelne sein Arbeitsumfeld gestalten kann und die (Handlungs-)Fähigkeit hat, es zu tun! (Rasche 2019)**

Ein agiles Mindset ist die innere Einstellung einer Person, die sich aus zwei Ebenen zusammensetzt:

- **Reflexionsfähigkeit:** Personen mit einem agilen Mindset können Situationen reflektieren und analysieren. Sie haben ein Gespür dafür, welche Prozesse, Handlungen von Teammitgliedern und Managern sowie Praktiken einem agilen Miteinander entsprechen und welche nicht.
- **Handlungsfähigkeit:** Solche Personen sind in der Lage, Widersprüche konstruktiv anzusprechen, gemeinsam mit ihrem Umfeld geeignete Lösungen zu finden und diese in die Tat umzusetzen. Auch in Situationen, in denen die ersten Versuche scheitern, bleiben sie hartnäckig und probieren die Veränderung auf einem anderen Weg herbeizuführen.

Warum die Zweiteilung? Wir stellen in unserer Arbeit häufig fest, dass es in Teams Personen gibt, die fundiertes Wissen über agile Prinzipien, Praktiken und Werte und eine agile Grundhaltung besitzen. Ihnen fehlt aber die Fähigkeit, die Initiative zu übernehmen und sich aktiv für eine Veränderung der Situation einzusetzen.

! Das Mindset wird durch das Umfeld geprägt, in dem sich eine Person befindet, daher gibt es auch kein richtiges oder falsches Mindset. Es gibt nur Mindsets, die für die aktuellen Herausforderungen einer Organisation passend oder weniger passend sind.

! Agile Organisationen fordern von ihren Mitarbeitern vor allem Selbstorganisation und Flexibilität. Die Fähigkeit, das eigene Arbeitsumfeld zu gestalten, ist daher eine der entscheidenden Eigenschaften, die Mitarbeiter benötigen, um in einer agilen Organisation erfolgreich zu sein. Gleichzeitig braucht die Organisation viele Mitarbeiter mit diesem Mindset, damit eine agile Kultur entstehen kann.

## Doing vs. Being Agile

Parallel zum Baumstamm befindet sich eine Linie, die vom "Doing" (an der Baumspitze) zu "Being Agile" (am unteren Ende der Wurzeln) verläuft. Obwohl das erste Wertepaar des Agilen Manifests konstatiert: "Individuen und Interaktionen stehen über Prozessen und Werkzeugen" liegt der Fokus beim Start mit der Auseinandersetzung mit agilem Arbeiten sehr häufig auf den Prozessen und Tools. Wieso passiert das?

Prozesse und Praktiken lassen sich durch Schulungen und durch einfaches Ausprobieren wesentlich leichter einführen: Das "Doing Agile" kann ein Team inhaltlich innerhalb eines Tages erlernen. Ein viel längerer

und anstrengender Weg ist es, die Werte in die gemeinsame Kultur eines Teams, eines Projekts oder gar einer gesamten Organisation zu integrieren. Die größte Herausforderung beim Starten mit agilem Arbeiten ist es immer, den richtigen Mix in der Auseinandersetzung mit den Bereichen Prozesse, Strukturen, Praktiken, Frameworks und Mindset zu finden.

Für den Anfang ist es vollkommen in Ordnung, die agilen Praktiken und Prozesse nach Lehrbuch anzuwenden – ohne zunächst genau zu wissen, was ein agiles Mindset ist. Wir empfehlen dringend z.B. Scrum genauso auszuprobieren, wie es im Scrum Guide steht. Denn dadurch findet eine wichtige Kontextverschiebung statt. In einem Team funktionieren die Dinge plötzlich anders als früher: Auf einmal gibt es einen Produkt Owner und einen Scrum Master und eine Reihe von Meetings, in denen jedes Teammitglied gleichberechtigt ist.

## Lernen durch Ausprobieren und Fehler machen

Es ist nicht unwahrscheinlich, dass anfangs einige der Werte missachtet werden. Das macht aber nichts, denn über das Ausprobieren, das Fehlermachen und das Weiterentwickeln der Praktiken und Prozesse – z.B. in Retrospektiven – erkennt das Team allmählich, was "Being Agile" bedeutet – nämlich Anpassungsfähigkeit. Mit jeder neuen Erfahrung werden – basierend auf den Werten und Prinzipien – die Prozesse und Praktiken an das eigene Arbeitsumfeld angepasst. Agilität breitet sich organisch aus, wird weiterentwickelt und im Laufe der Zeit von einer wachsenden Zahl von Personen verstanden.

! Die Fokussierung auf das Leben von Agilität hat einen entschiedenen Vorteil: Egal, welche Herangehensweise ein Team wählt: Wenn es versucht, ein agiles Mindset zu entwickeln und nach den Werten und Prinzipien zu handeln, ist es fast egal, welche Prozesse und Praktiken es anwendet: Es wird je nach Situation die richtigen Elemente finden und einsetzen!

## Verwendung des Baums nach dem Workshop

Der Workshop ist vorbei. Sie packen die Materialien zusammen und erstellen als letzten Schritt eine kurze Fotodokumentation, damit jeder Teilnehmer den Baum mitnehmen und im Nachgang entscheiden kann, mit welchen Elementen sich die Gruppe bei einem vereinbarten Vertiefungstermin beschäftigen möchte.

In der Reflexion über die Methode stellen wir immer wieder fest, dass sie einen großen Vorteil hat: Durch das Vereinheitlichen des Wissens der Teilnehmer müssen Sie nicht bei 0 starten: Teilnehmer mit größerer Erfahrung teilen ihr Wissen über Agilität. Dadurch stehen Sie weniger in der Rolle des alleinigen "Erklärers" und gleichzeitig bringen die Teilnehmer häufig schon Beispiele aus ihrem eigenen Arbeitskontext.

Der Baum mit seinen Metaphern (u.a. Prinzipien als Stamm und Werten als Wurzeln) bietet den Teilnehmern eine Struktur, die leicht verständlich ist und sich rekonstruieren lässt. Im An-

schluss an solche Workshops berichten uns viele Teilnehmer, dass sie mit Hilfe des Baums ihren Kollegen oder Vorgesetzten vom Gelernten berichten und selbständig argumentieren, weshalb das bloße Anwenden von Praktiken bei gleichzeitigem Ignorieren der zugrundeliegenden Werte deutlich unter der möglichen Wirksamkeit zurückbleiben wird.

## Weitere Anregungen

Dank seiner klaren Struktur hilft der Baum zudem die Zusammenhänge der Bereiche darzustellen – so lassen sie sich leichter verstehen und behalten. Außerdem kann die Moderationswand wiederverwendet werden: um den Baum weiterzuentwickeln, Wissen aufzufrischen oder in folgenden Sessions detailliert auf einzelne Punkte anzugehen.

Viele Teams mit denen wir gearbeitet haben, widmen in der Anfangszeit ein etwa halbstündiges Meeting in der Woche der Reflexion eines der Elemente des Agilen Baums. Sie nehmen sich beispielsweise einen Agilen Wert vor und besprechen, was er für sie im Team bedeutet oder sie prüfen, wie sie eine der Praktiken aktuell leben.

Die Anzahl der agilen Praktiken, Frameworks und Methoden ist groß. Falls Sie weitere Anregungen benötigen, womit der agile Baum gefüllt werden könnte, **empfehlen wir den Talk von Craig Smith "40 Agile Methods in 40 Minutes"** und **eine dazu erstellte Grafik von Lynne Cazaly**.

Und zu guter Letzt eine Anmerkung: Natürlich erhebt der agile Baum keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Der Baum ist, wie jedes agile Artefakt, eine Visualisierung des gemeinsamen Kontextes und dient als Einladung zu weiteren Gesprächen und Diskussionen.

## Literatur

- Anderson, D.J.; Carmichael, A.: Essential Kanban Condensed. Blue Hole Press, 2016.
- McIntosh, Susan: What Exactly is the Agile Mindset? InfoQ 2016, frei verfügbar unter: <https://www.infoq.com/articles/what-agile-mindset>
- Rasche, Carsten: Sein statt Schein: Woran Sie ein Agiles Mindset erkennen und wie Sie es fördern können, borisgloger 2019, nach Anmeldung frei verfügbar unter: <https://www.borisgloger.com/publikationen/whitepapers/>
- Schwaber, Ken; Sutherland, Jeff: Scrum Guides, aktuelle Scrum-Guide-Version von November 2017 online einsehbar unter: <http://www.scrumguides.org/scrum-guide.html>

### Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten und kommentieren Sie den Artikel auf [projektmagazin.de](http://projektmagazin.de)!

 [zum Artikel](#)