

SCRUMDAY 2017

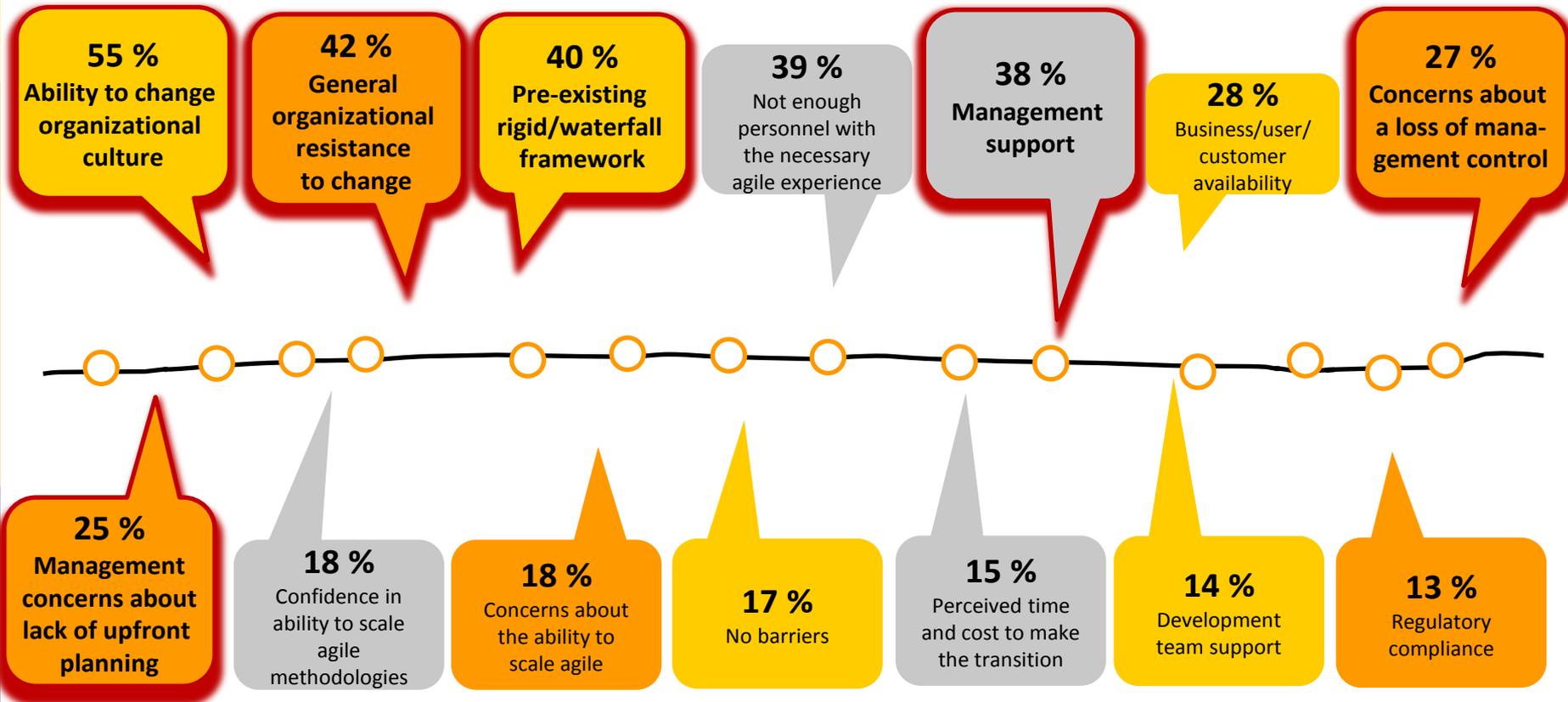
10 JAHRE SCRUM KONFERENZ – HIER TRIFFT SICH DIE COMMUNITY

Filderstadt, 31. März 2017

Wie nutzen wir Werte für die agile Transition?

Agilität als „Herausforderung“ für Führung und Unternehmenskultur

Barriers to Further Agile Adoption

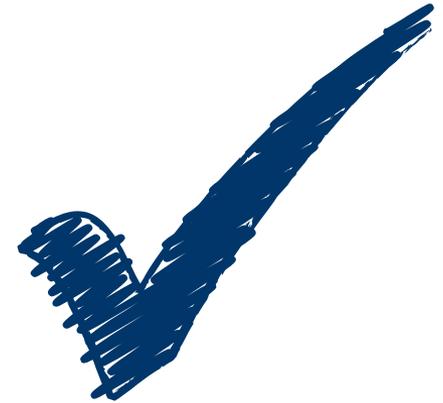


Quelle: State of Agile Survey, 2016

Was klappt meist auf Teamebene

Eher leicht

- Agile Praktiken und Techniken nutzen
- Einzelne Scrum-Meetings durchführen



Manchmal ziemlich herausfordernd

- Echte Lernschleifen etablieren
- Gute Fehlerkultur
- Team sukzessive selbst organisieren
- Macht-Balance der Scrum-Rollen bilden



Knackpunkt „unsichtbare Kulturgrenzen“

Magische Schwelle

- Nicht-agile Umgebung
- Unsichtbare „Kulturgrenzen“

**Agile Skalierung auf Organisationsebene
wird zum Hindernislauf**



Bürokratie

Und noch ein
Formular...



Bild: Rido / fotolia

Hierarchie

Das hat der
Chef leider noch
nicht entschieden...

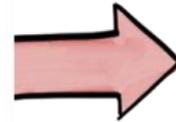


Bild: Paul-Georg Meister / pixelio.de

Fehlerkultur - Anspruch

Henrik Kniberg: Failure Recovery > Failure Avoidance.

Failure Avoidance



Failure Recovery



Quelle: Henrik Kniberg, Spotify

Henrik Kniberg: culture over process

Fehlerkultur - Realität

Wer zum Teufel
war das!!!?!



Bild: Uwe Wagschal / pixelio.de

Das hat für Sie
Konsequenzen ...



Bild: Jorma Bork / pixelio.de

Kulturelle Entropie

Kulturelle Entropie ist die Energie, die durch unproduktives Arbeiten verloren geht.

Sie ist ein Maß für Konflikt, Spannung und Frustration in einer Gruppe.

Kulturelle Entropie – aber wir wollen doch agil...

Häufiges Vorgehen an dieser Schwelle

Form und Techniken praktizieren, noch mehr Methoden, wieder mehr Management, viel Anstrengung, Misstrauen ...

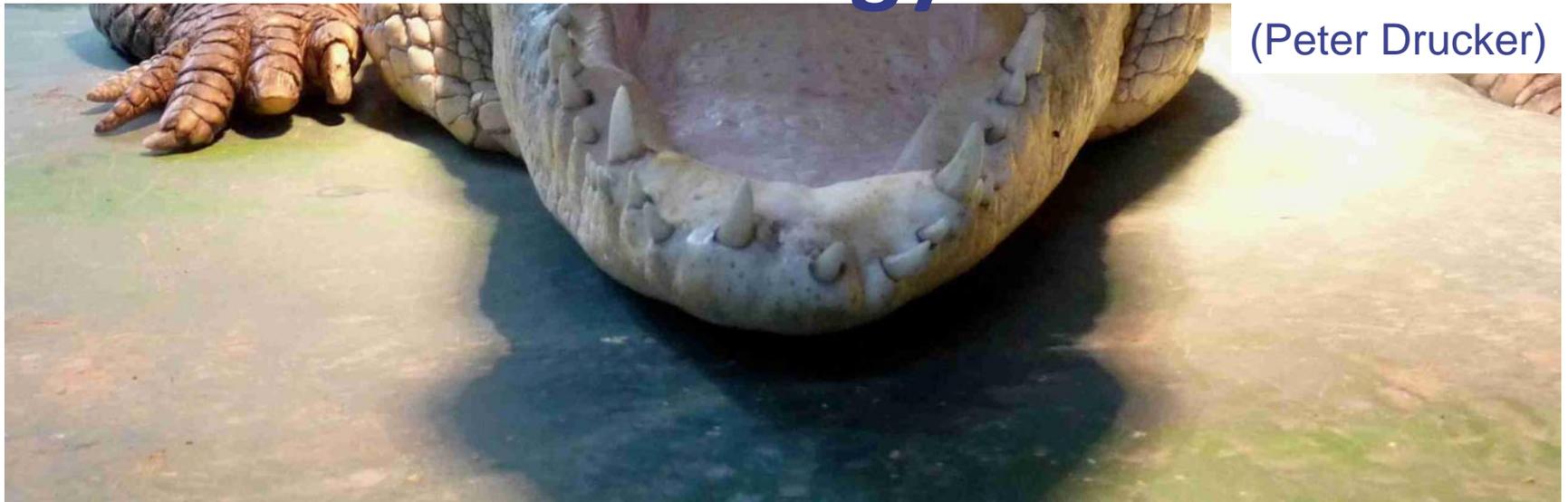
Gefahren

- nur „niedrig hängende Früchte“ ernten
- inhaltsleer, Cargo-Kult
- „agil funktioniert bei uns nicht“



Culture eats strategy for breakfast

(Peter Drucker)



Eisberg Modell



Verbreitete und bewährte Ansätze

Teamebene:

Aktive Auseinandersetzung und Reflektion mit den Scrum-Werten



Fokus



Mut



Offen-
heit



Selbst-
verpflichtung

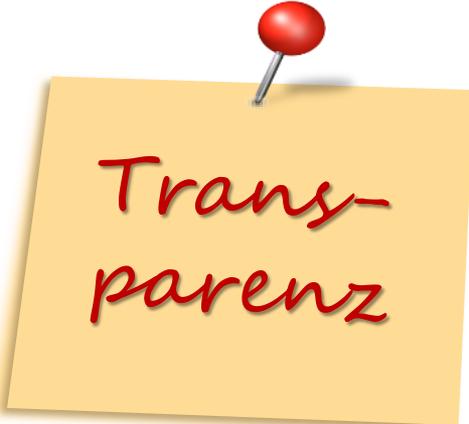


Respekt

Verbreitete und bewährte Ansätze

Teamebene:

... und mit den agilen Prinzipien



Trans-
parenz



Inspect
and
adapt



Time-
boxes



Frühe und
regelmäßige
Lieferung



Selbst-
organisation

Und auf der Ebene eines Geschäftsbereichs, auf Unternehmens- oder gar Konzernebene?

Herausforderung in großen Gruppen mit einigen 100, einigen 10.000 oder mehr Mitarbeitern

- Wie machen wir die Werte besprechbar, die die aktuelle Unternehmenskultur prägen?
- Wie bringen wir in Erfahrung, welche Werte die Mitarbeiter für eine gute Zukunft des Unternehmens wünschen?
- Wie können wir in agilen Transitionen Feedback zum kulturellen Wandel einholen?

Nicht sehr verbreitet, aber bereits bewährt

Unternehmensebene:

- Großgruppenkonferenzen für mittelständische Unternehmen oder Geschäftsbereiche
- Wisdom Council mit (zufällig) gewählten Vertretern aus der Mitarbeiterschaft
- Online-Befragung (Werte Assessments) zu den wahrgenommenen und gewünschten Werten
 - Basis für den Einstieg in den Dialog
 - Feedback-Instrument nach Einleitung erster Maßnahmen bzw. zyklisch

Auch für sehr große Organisationen geeignet: Werte Assessments des Barrett Values Centre

Einfache Erhebung webbasiert mit 3 Fragen:

1. Bitte wählen Sie 10 der folgenden Werte/Verhaltensweisen aus, die am treffendsten beschreiben, wer Sie sind, nicht wer Sie gerne werden möchten.
2. Bitte wählen Sie 10 der folgenden Werte/Verhaltensweisen aus, die am besten die aktuelle innerbetriebliche Kultur Ihrer Firma/Organisation beschreiben.
3. Bitte wählen Sie 10 der folgenden Werte/Verhaltensweisen aus, die Ihrer Meinung nach essentiell dafür sind, dass Ihre Firma/Organisation leistungsstark sein kann.

~80
persönliche
Werte
(tailored)

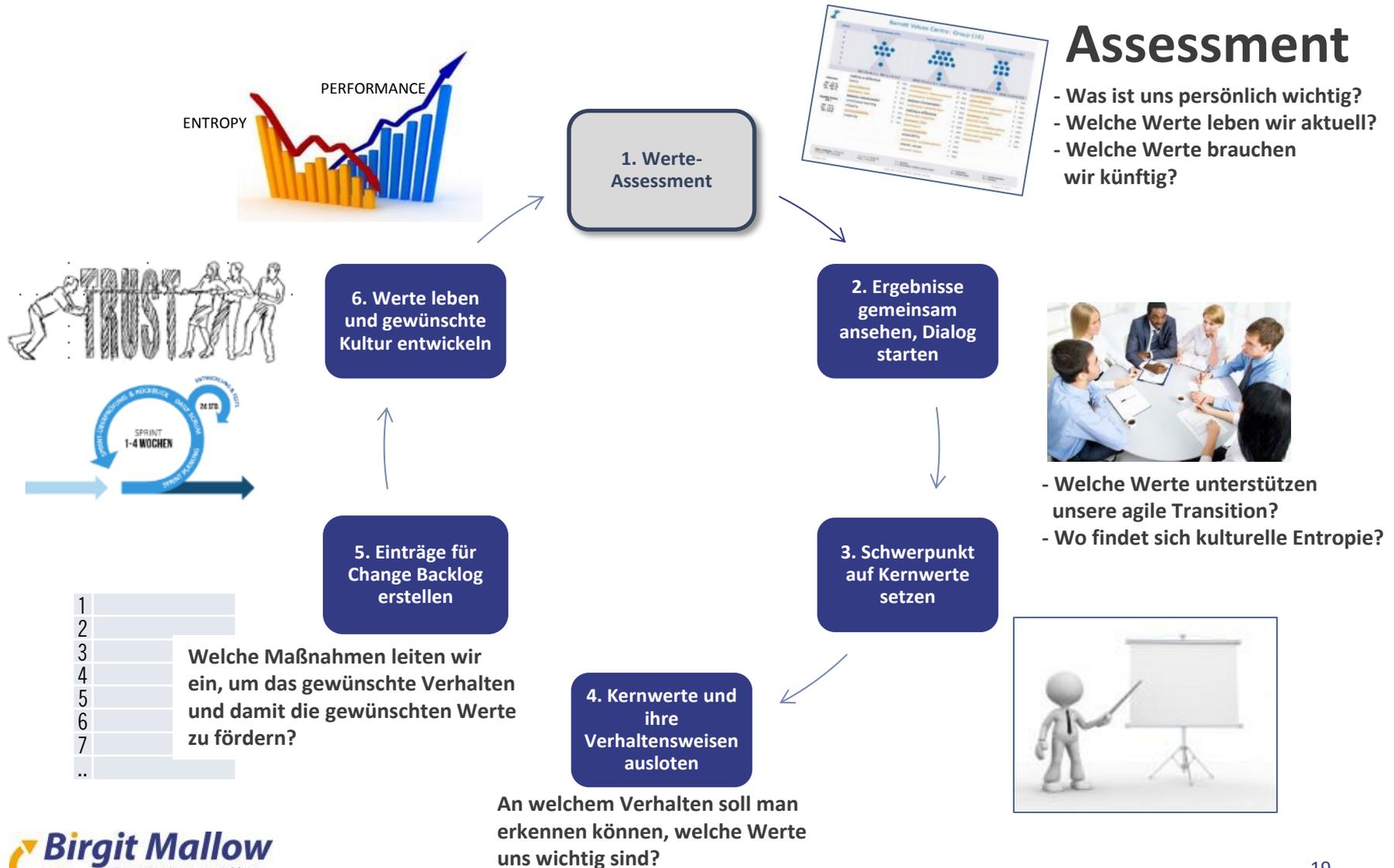
~90
Organisa-
torische
Werte
(tailored)



**Natürlich können die Werte auch in anderen Formaten,
bspw. in Workshops oder Großgruppenformaten, erarbeitet werden.**

Von den Werten zur Aktion

Prozess für den Kulturwandel



Kulturobjekte zeigen unsere Werte im Alltag



Kernwerte im agilen Alltag

Richtige Entscheidungen passen zu den Werten des Unternehmens

Benennung Scrum Master

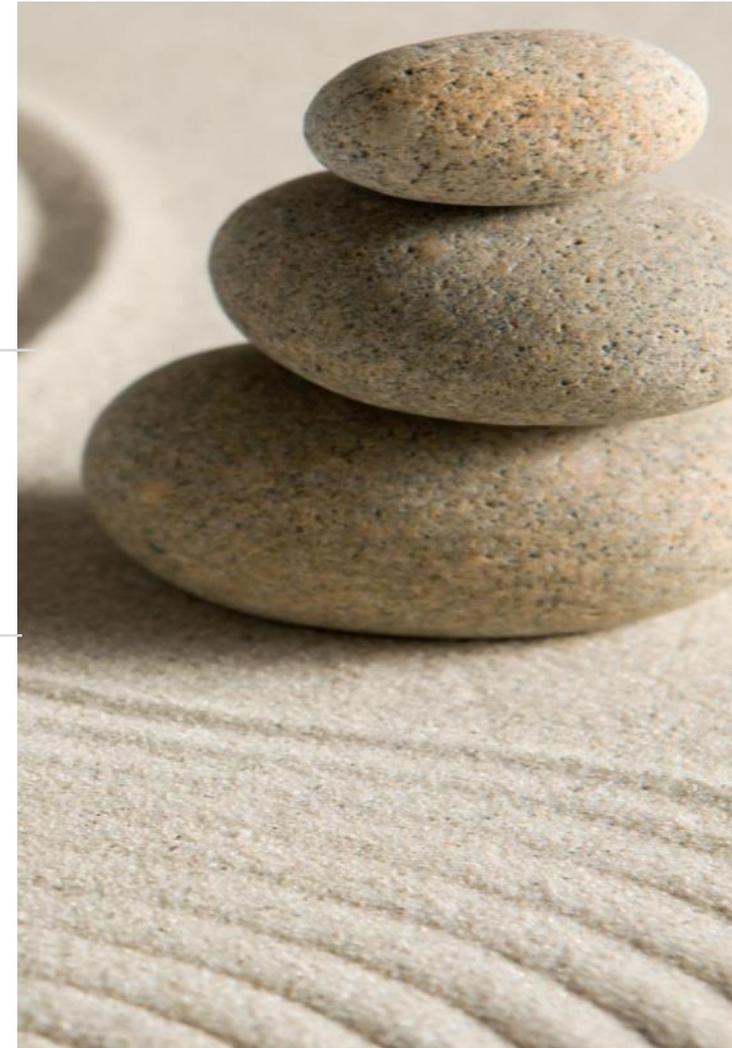
„Vermittelt der Scrum Master aktiv unsere Kernwerte?
Steht der Scrum Master für unsere Kernwerte?“

Peer Feedback

„Wie zählt der Kollege auf unsere Werte ein?
An welchem Verhalten kann ich erkennen, dass meinem Kollegen der Wert xy wichtig ist?“

Peer Recruiting eines neuen Bewerbers

„Was bedeuten dem Bewerber unsere Kernwerte?
Wie passen seine wichtigsten Werte zu unseren Kernwerten?“



Werte – Übereinstimmung und Kohärenz

Helmut Lind, Vorstandsvorsitzender der Sparda Bank München,
über Werte und Leitbildentwicklung



<https://vimeo.com/141154332>

Sehenswert: Filme „AUGENHÖHE“ und „AUGENHÖHEwege“.

Agile und lebendige Unternehmenskultur

- Werte sind der Dreh- und Angelpunkt.
Kulturelle Sensibilität und Anschlussfähigkeit an die Ausgangskultur unterstützen den kulturellen Wandel einer agilen Transition.
- Indem wir Werte besprechbar machen können wir die Unternehmenskultur in Dialogen gemeinsam gestalten.
- Führungskräfte: Eine neue Kultur zu etablieren ist möglich.
Fangen Sie an und bleiben Sie dran!



reflektieren, dran bleiben, voran gehen

Fazit

- **Die Unternehmenskultur hat einen maßgeblichen Einfluss auf die agile Transition**
 - Agile Skalierung stößt schnell an „unsichtbare“ Kulturgrenzen
 - Insbesondere die „Kulturelle Entropie“ in der Unternehmenskultur behindert echte Agilität
- **Wir können Werte mit geeigneten Methoden und Formaten besprechbar machen**
 - Die Arbeit mit Werten ist nicht auf die Teamebene beschränkt, sondern auch in großen Organisationen und Konzernen möglich
 - Klassisches Vorgehen mit Analyse und top-down-Definition ist dabei nicht zielführend. Wir brauchen Dialoge und eine intensive Reflektion über alle Ebenen des Unternehmens
- **Von den Werten zur Aktion**
 - Wir bringen in Erfahrung, welche Werte die Mitarbeiter für eine gute Zukunft des Unternehmens wünschen
 - Wir schaffen in Dialogen ein gemeinsames Verständnis der Werte und insbesondere des Verhaltens, in dem sich die Werte im Alltag zeigen
 - Wir können in agilen Transitionen immer wieder Feedback zum kulturellen Wandel einholen, indem wir erheben, welche Werte im Alltag beobachtet werden
- **Der Nutzen?**
 - Wir unterstützen ganz maßgeblich die agile Transition. Wir können bewusst an der „kulturellen Entropie“ arbeiten und ihr gewünschte Werte und Verhalten entgegen setzen
 - Werte verbinden! Eine hohe Übereinstimmung in den Werten wird als identitätsstiftend erlebt. Die Werte verbinden Mitarbeiter und Teams miteinander sowie mit dem Unternehmen

Noch Fragen ...

... dann fragen Sie mich doch!



Birgit Mallow
Organisationsentwicklung und Prozessberatung
München
und
Dresden

+49 171 / 276 42 61

bma@mallow-consulting.de

www.mallow-consulting.de

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/birgit-mallow-b3812b49>

XING: http://www.xing.com/profile/Birgit_Mallow

Twitter: @BirgitMallow

Birgit Mallow



Diplom-Informatikerin der Fachrichtung Psychologie

Management Consulting seit rund 20 Jahren

Organisationsentwicklerin mit dem Fokus

- Agile Facilitation für Agile Vorgehensweisen / Agile Organisation (Agile Coach, PSM, PSPO, SAFe Program Consultant (SPC4), ...)
- Transformationsprozesse & werteorientierter Kulturwandel (Akkreditierter CTT Consultant, Barrett Values Centre)
- Business Process Management, agile BPM (OECEB2)

Projekterfahrungen (Auswahl)

- Versicherung – IT-Service Management, Business Process Management
- Fertigungsindustrie – Konzernweite Professionalisierung der IT, Aufbau der CIO-Organisation
- Fertigungsindustrie – Business Process Management
- Versicherung – Change Facilitation für den optimierten Schadenregulierungsprozess
- Internationale Bank – Agile Entwicklung fachlicher Bankprodukte, interim Scrum Master, Führungskräfte-Coaching
- IT-Dienstleister – Konzeptuelle Vorbereitung agiler Skalierung
- Auskunftsei – Agile Skalierung
- Beratungsteam – Agiler Beratungsprozess
- StartUps – Basis schaffen für Wachstum in einer agilen Organisation
- Vertriebsbereich – Agile Vorgehensweisen für den operativen Alltag
- Fertigungsindustrie – Interim Scrum Master und Agile Coach, Vorbereitung agiler Skalierung
- Energieunternehmen – Agile Coaching der Product Owner und Führungskräfte
- Fertigungsunternehmen – Agile Facilitation zum Aufbau interner Agiler Coaches aus OE, Vertrieb/Marketing, Prod.-Vorber.
- IT-Dienstleister – Führungskräfte entwickeln im Selbstversuch das unternehmenseigene agile Framework

Die Reflektion der agilen Werte und Prinzipien integriere ich in alle meine Trainings und Coachings.

Anhang

CTT – Cultural Transformation Tools

von Richard Barrett



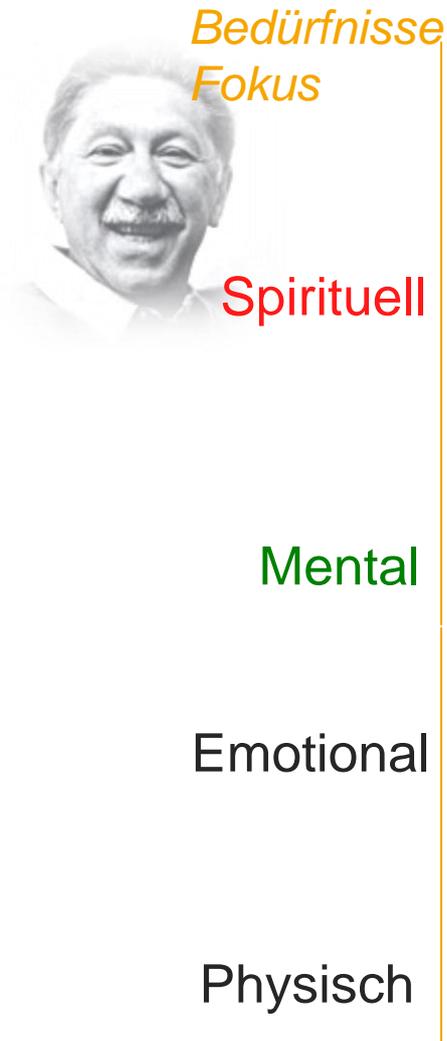
Barrett Values Centre

- ❑ Werte = Eine stichwortartige Beschreibung individueller und kollektiver Motivationsfaktoren, die kennzeichnen, was uns wichtig ist. Werte können positiv oder potentiell limitierend sein (→ kulturelle Entropie).
- ❑ These von Richard Barrett:
Die Kultur einer Organisation oder irgendeiner Gruppe von Individuen spiegelt die Werte, die Einstellungen und das Verhalten der Führung dieser Gruppe wieder.
- ❑ Kultur ist ein fundamentaler Treiber von organisationaler und finanzieller Leistung: Die Übereinstimmung (Kohärenz) der Mitarbeiter mit den Werten eines Unternehmens erhöht Engagement und korreliert i.d.R. mit dem wirtschaftlichen Erfolg.
- ❑ Die gelebten Werte zeigen sich ganz konkret im Verhalten im Alltag.
- ❑ Wir können Werte besprechbar machen und darüber die gelebte Unternehmenskultur reflektieren und gestalten.
- ❑ Die CTT sind einfach nutzbare Werkzeuge, um mit Werten zu arbeiten.

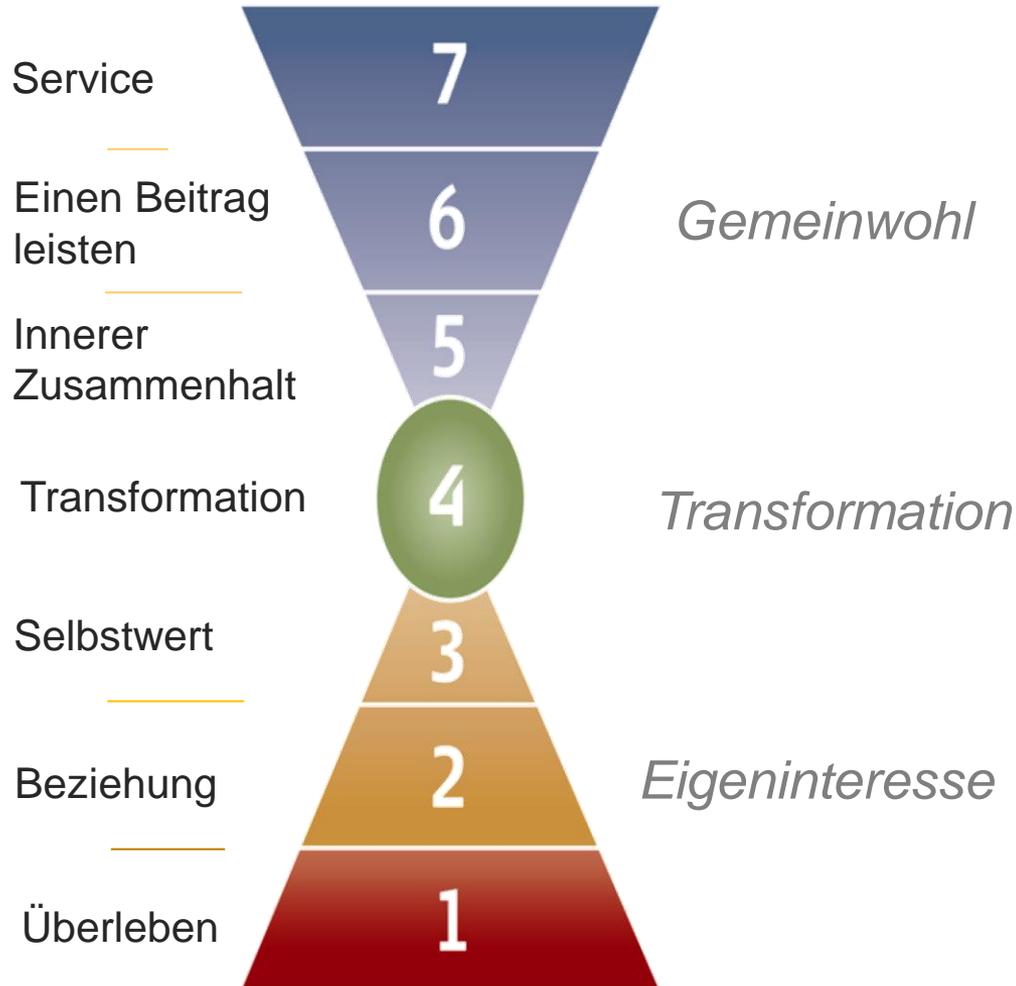
Maslows Bedürfnispyramide und Barretts Bewusstseinsmodell (CTT)



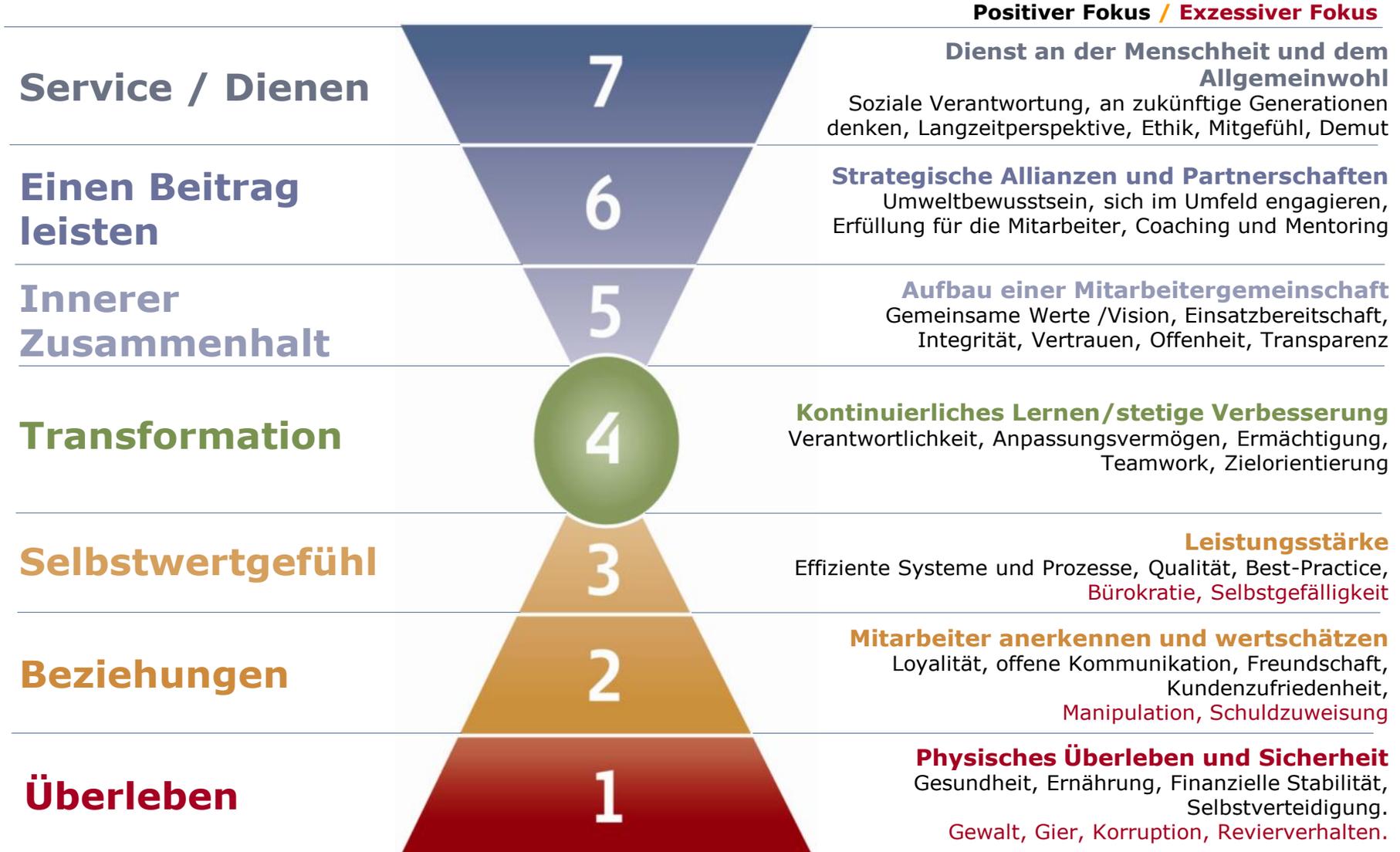
Maslows Bedürfnispyramide und Barretts Bewusstseinsmodell



Motivation



Richard Barrett Modell der 7 Bewusstseinssebenen



7 Ebenen des Bewusstseins ©



www.valuescentre.com

Persönlich

Dienst/selbstloses Dienen

Weisheit, Menschenrechte, Demut, Mitgefühl, Versöhnlichkeit, Ethik, Vision, globale oder gesellschaftliche Perspektive, Sich um die Menschheit und den Planet kümmern

Einen positiven Unterschied machen

Seine Bestimmung leben. Empathie, Intuition, strategische Allianzen, Mentoring und Fokus auf das Wohlbefinden (körperlich, emotional, mental und spirituell)

In Einklang bringen, Authentizität

Erkenne deine Bestimmung. Integrität, Ehrlichkeit, Authentizität, Leidenschaft, Enthusiasmus, Kreativität, Humor und Spaß.

Lernen und kontinuierliche Verbesserung

Den Mut finden, um sich weiter zu entwickeln und zu wachsen. Anpassungsfähigkeit, lebenslangen Lernen, kontinuierliche Erneuerung und persönliches Wachstum.

Selbstachtung und Leistung

Selbstvertrauen, Kompetenz, eigene Zuverlässigkeit.
Angst: Ich genüge nicht Limitierend: Führt zu einer Suche nach Macht, Autorität oder Status.

Beziehungen

Familie, Freundschaft, Loyalität, Respekt
Angst: Ich werde nicht genug geliebt
Limitierend: Führt zu Eifersucht, Vorwürfen und Diskriminierung

Basis fürs Überleben

Gesundheit, Sicherheit, finanzielle Stabilität
Angst: Ich habe nicht genug
Führt zu Kontrolle, autoritärem Verhalten und Vorsicht

Organisational

Dienst für die Menschheit und die Erde

Soziale Verantwortung, an zukünftige Generationen denken, langfristige Perspektive, Ethik, Mitgefühl, Demut

Strategische Allianzen und Partnerschaften

Umweltbewusstsein, Engagement in der Gemeinde, Erfüllung für Mitarbeitende, Coaching/Mentoring

Aufbau einer Mitarbeitergemeinschaft

Gemeinsame Werte, Vision, Vertrauen, Einsatzbereitschaft/Engagement, Kreativität, Offenheit, Transparenz

Lernen und kontinuierliche Erneuerung

Verantwortung übernehmen, Anpassungsfähigkeit, Bevollmächtigung, Teamarbeit, Zielorientierung,

Hohe Leistung

Systeme, Prozesse, Qualität, Effizienz, Produktivität, best practices, Stolz auf Leistung, Zuverlässigkeit, Exzellenz
Bürokratie, Selbstgefälligkeit, Hierarchie, Verwirrung

Gestaltung von Beziehungen

Loyalität, offene Kommunikation, Kundenzufriedenheit, Freundschaft, Anerkennung von Mitarbeitenden, Fairness. **Manipulation, Vorwürfe machen, interner Wettbewerb**

Finanzielle Stabilität

Shareholder Value, organisatorisches Wachstum, Arbeitssicherheit, Gesundheit der Mitarbeitenden, Sicherheit **Kontrolle, Korruption, Gier**

Als Mensch in dieser Organisation...

... "Ich glaube, dass wir etwas Nützliches für die Menschheit tun und dass unsere Arbeit dazu beiträgt, eine bessere Welt zu erschaffen."

..."Ich empfinde persönliche Erfüllung, wenn ich mit anderen kooperiere um unsere Stakeholder zufrieden zu stellen und in unserem Markt etwas zu bewirken."

..."Ich nutze mein Talent, um Mehrwert für Kunden zu schaffen, und meine Kreativität, um mit Engagement und Enthusiasmus etwas zum gemeinsamen Gelingen beizutragen."

..."Es gibt ein Projekt, an dem ich teilnehmen will, um meine Bedürfnisse nach Teamarbeit und persönlicher Weiterentwicklung zu befriedigen."

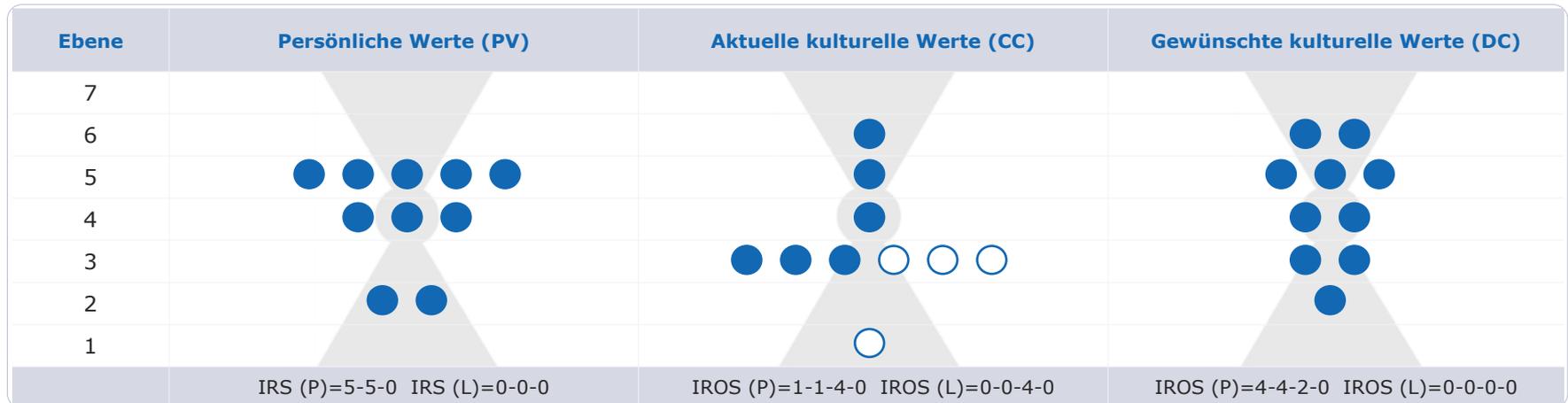
..."Ich will Macht, hierarchische und/oder professionelle Anerkennung erreichen, um meine Bedürfnisse nach Fortkommen und Selbstwert zu befriedigen."

..."Ich möchte Anerkennung, Respekt und persönliche Bestätigung um meine Bedürfnisse nach Zugehörigkeit und Anschluss zu befriedigen."

..."Ich möchte einen stabilen Arbeitsplatz haben und auf längere Sicht Sicherheit, um meine Überlebensbedürfnisse zu befriedigen."



Business Unit 2 (155)



IRS (P)=5-5-0 IRS (L)=0-0-0

IROS (P)=1-1-4-0 IROS (L)=0-0-4-0

IROS (P)=4-4-2-0 IROS (L)=0-0-0-0

Übereinstimmungen

PV - CC 2
CC - DC 3
PV - DC 5

Kulturelle Entropie:
Aktuelle Kultur
29%

Übereinstimmung	Persönliche Werte (PV)	Aktuelle kulturelle Werte (CC)	Gewünschte kulturelle Werte (DC)
Ergebnisverantwortung	95 4(R)	Ergebnisverantwortung 57 4(R)	Ergebnisverantwortung 104 4(R)
Ehrlichkeit	76 5(I)	Hierarchie (L) 47 3(O)	Integrität 48 5(I)
Integrität	66 5(I)	Marken-Image 46 3(O)	Vertrauen 45 5(R)
Respekt	59 2(R)	Bürokratie (L) 44 3(O)	Führungskräfteentwicklung 42 6(O)
Einsatzbereitschaft/ Engagement	53 5(I)	Kostenreduzierung (L) 38 1(O)	Offene Kommunikation 42 2(R)
Vertrauen	50 5(R)	Professionalität 37 3(O)	Fördern und entwickeln 41 6(R)
Ausgleich (Privat / Beruf)	45 4(I)	Führungskräfteentwicklung 35 6(O)	Exzellenz / Herausragendes leisten 39 3(I)
Familie	41 2(R)	Silodenken (L) 35 3(O)	Ausgleich (Privat / Beruf) 36 4(O)
Verantwortung übernehmen	40 4(I)	Integrität 34 5(I)	Ehrlichkeit 36 5(I)
Fairness	37 5(R)	Einhalten von Vorschriften und Regeln 33 3(O)	Leistungsorientierung 35 3(I)

Schwarze Unterstreichung = PV & CC
Orangefarben = PV, CC & DC

Orangefarben = CC & DC
Biau = PV & DC

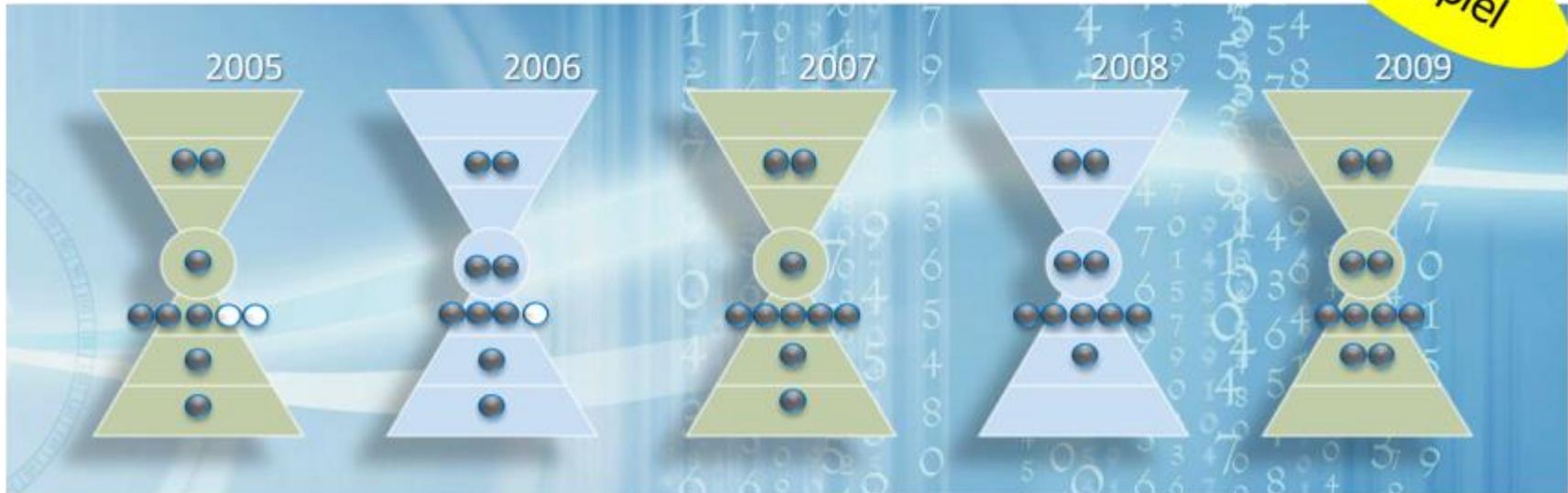
P = Positiv
L = Potenziell limitierend (weiße Punkte)

I = Einzelperson
R = Beziehung

O = Organisatorisch
S = Gesellschaftlich

Kulturentwicklung in der Nedbank (~ 25.000 Mitarbeiter)

Beispiel



1. Kostenbewusstsein
2. Profit
3. **Ergebnisverantwortung**
4. Gesellschaftl. Mitwirkung
5. **Kundengesteuert**
6. Prozessgesteuert
7. **Bürokratie (L)**
8. Ergebnisorientierung
9. **Kundenzufriedenheit**
10. **Silomentalität(L)**

1. Kostenbewusstsein
2. **Ergebnisverantwortung**
3. **Kundengesteuert**
4. **Kundenzufriedenheit**
5. Ergebnisorientierung
6. Leistungstrieb
7. Profit
8. **Bürokratie (L)**
9. **Teamarbeit**
10. Gesellschaftl. Mitwirkung

1. **Kundengesteuert**
2. **Ergebnisverantwortung**
3. **Kundenzufriedenheit**
4. Kostenbewusstsein
5. Gesellschaftl. Mitwirkung
6. Leistungstrieb
7. Profit
8. **Leistungen**
9. Der Beste sein
10. Ergebnisorientiert

1. **Ergebnisverantwortung**
2. **Kundengesteuert**
3. **Kundenzufriedenheit**
4. Gesellschaftl. Mitwirkung
5. **Leistungen**
6. Kostenbewusstsein
7. **Teamarbeit**
8. Leistungstrieb
9. Der Beste sein
10. Lieferung

1. **Ergebnisverantwortung**
2. **Kundengesteuert**
3. **Kundenzufriedenheit**
4. Kostenbewusstsein
5. Gesellschaftl. Mitwirkung
6. **Leistungen**
7. **Teamarbeit**
8. **Mitarbeiter beachten**
9. Der Beste sein
10. Leistungstrieb

3 Übereinstimmungen 4 Übereinstimmungen 4 Übereinstimmungen 5 Übereinstimmungen 6 Übereinstimmungen

Entropie 25%

Entropie 19%

Entropie 17%

Entropie 14%

Entropie 13%

Ebenen des Führungsbewusstseins

Service / Dienen

Einen Beitrag leisten

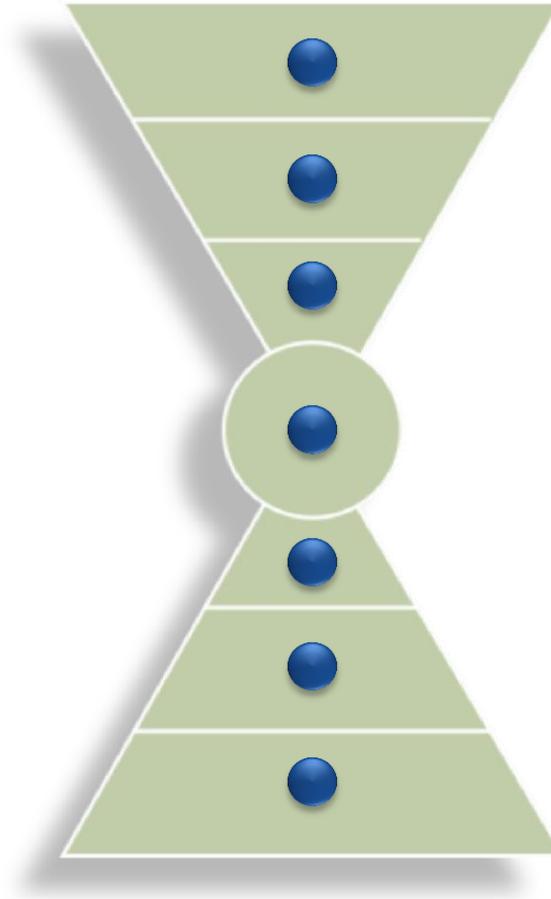
Innerer Zusammenhalt

Transformation

Selbstwertgefühl

Beziehungen

Überleben



Der Weise / Visionär

Der Mentor / Partner

Der Integrator

Der Facilitator

Der Manager / Organisator

Der Beziehungsmanager

Der Krisenmanager

Richard Barrett über Werte



<https://www.youtube.com/watch?v=ell7JZXj9Ao&feature=youtu.be>

Ressourcen

- **Management 3.0 - Moving Motivators**
<https://management30.com/wp-content/uploads/2015/02/moving-motivators-german-self-A4.pdf>
- **Richard Barrett: Werteorientierte Unternehmensführung: Cultural Transformation Tools für Performance und Profil.** Berlin, Heidelberg: Springer Verlag 2016.
- **Personal Values Assessment (PVA)**
<http://www.valuescentre.com/pva/>
- **Ausschnitt aus einem Interview mit Helmut Lind, Vorstandsvorsitzender der Sparda-Bank München eG für das Filmprojekt AUGENHÖHEwege**
<https://vimeo.com/141154332> - wertebasierte Organisation – Werte und Leitbildprozess