

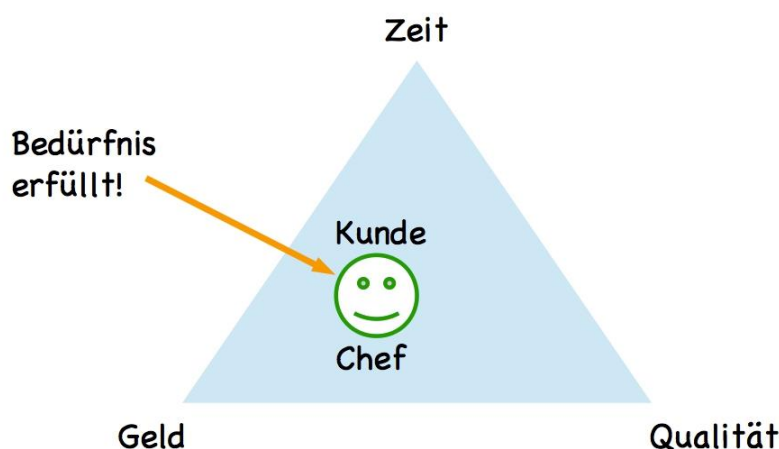
# Psychogramm agiler Methoden: Agile Werte und Prinzipien unter der Lupe

Agile Methoden halten immer mehr Einzug in die Entwicklungsabteilungen vieler Firmen. Der Status einer fixen Idee ist mittlerweile dem einer anerkannten Alternative zu etablierten Methoden des klassischen Projektmanagements gewichen. Dieser Beitrag beleuchtet einige triftige Gründe, die dazu beigetragen haben. Der Schlüssel zum Erfolg sind dabei menschliche Bedürfnisse.

## M wie Projekterfolg

Das magische Dreieck des Projektmanagements stellt die konfliktbeladene Dreiecksbeziehung von Zeit, Qualität und Kosten dar. Ziel des Projektmanagements ist es letztlich, durch eine ausgewogene Kombination von Projektdauer, -kosten und -ergebnis den Bedürfnissen des Kunden und des eigenen Unternehmens gerecht zu werden. Das ist aber nur die halbe Wahrheit, denn diese drei offensichtlichen Aspekte der Projektsteuerung werden durch einen Faktor beeinflusst, der gerne übersehen wird, weil er so schwer zu greifen ist: das Verhalten des Projektteams.

Wann ist M optimal?



Copyright 2015, Peter Siwon, [www.die-menschliche-Seite.de](http://www.die-menschliche-Seite.de)

*Bild 1: Natürlich müssen durch Aufwand und Ergebnis des Projekts die Bedürfnisse von Kunden und Chefs erfüllt werden. Aber das reicht nicht!*

## B wie Projekterfolg

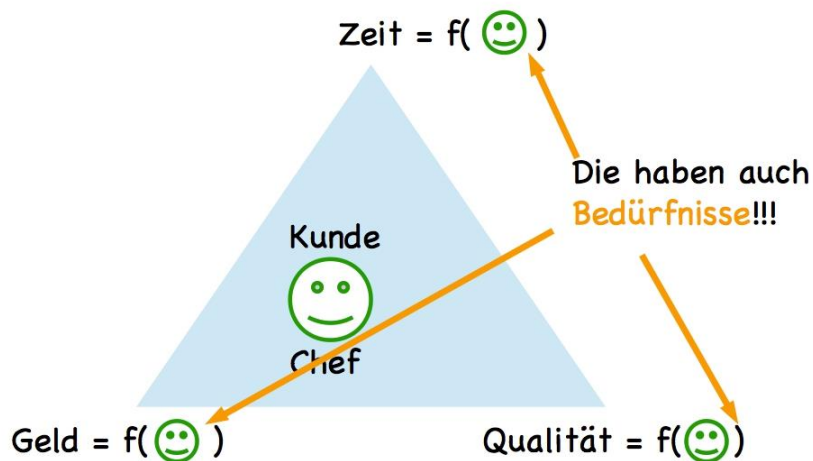
Die Menschen im Projektteam haben natürlich auch Bedürfnisse. Letztlich handeln sie, um in irgendeiner Weise ihren Bedürfnissen gerecht zu werden. Wer glaubt, Menschen arbeiten für ein Gehalt, um ihren Lebensunterhalt zu bestreiten, der

macht es sich zu einfach. Sie werden von einem ganzen Spektrum von Bedürfnissen in ihrem Verhalten geleitet.

Die Anteile der verschiedenen Bedürfnisse an diesem Spektrum können dabei abhängig von der Lebenssituation, ja sogar Tageszeit oder Wetter, mehr oder weniger stark variieren. Das aktuelle Verhalten wird vor allem durch das gerade dominierende Bedürfnis geprägt.

Bei mir sinkt beispielsweise das Bedürfnis nach Anerkennung zugunsten des Bedürfnisses nach Nahrungsaufnahme gegen die Mittagszeit relativ stark ab. In der Projektarbeit spielen Bedürfnisse wie Anerkennung, Sicherheit, Status, Zugehörigkeit, Neugier oder Selbstbestätigung eine wichtige Rolle.

### Wann ist M optimal?



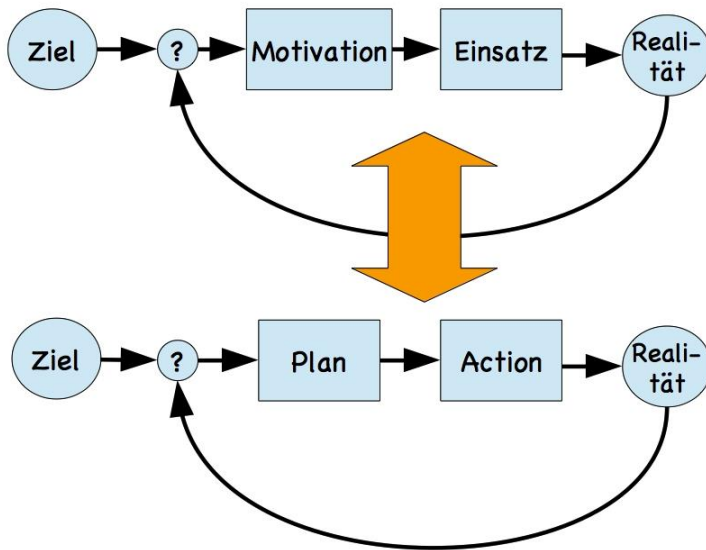
Copyright 2015, Peter Siwon, [www.die-menschliche-Seite.de](http://www.die-menschliche-Seite.de)

*Bild 2: Alle Steuergrößen der Projekte hängen stark vom Faktor Mensch ab. Das Verhalten und damit die Leistungsbereitschaft werden durch Bedürfnisse gesteuert.*

### Projekte sind Regelkreise

Damit Projekte ihr Ziel erreichen, muss ein regelmäßiger Abgleich von geplantem und realem Projektverlauf stattfinden. Das Team wird Abweichungen vom Plan im Rahmen seiner Möglichkeiten ausgleichen oder, falls das nicht möglich ist, den Plan der Realität anpassen. Wir haben es also mit einem geregelten Prozess zu tun, in dem der Plan den Sollwert, die Zwischenergebnisse den Istwert, das Team den Regler und das Projekt das zu regelnde System darstellen.

## Regelkreise: sachlich und menschlich



Copyright 2015, Peter Siwon, [www.die-menschliche-Seite.de](http://www.die-menschliche-Seite.de)

*Bild 3: Projekte sind erfolgreich, wenn die Beteiligten nicht nur den Plan, sondern auch ihre Bedürfnisse erfüllen können.*

Doch es gibt noch einen verborgenen Regelkreis in Projekten: den Regelkreis der Bedürfnisse. Jeder Beteiligte hat Erwartungen an ein Projekt im Sinne einer positiven Bedürfnisbefriedigung. Solange der Projektverlauf (Istwert) diese Erwartungen (Sollwert) bestätigt oder die Hoffnung auf Bestätigung erhalten bleibt, investieren Menschen Energie in das Projektziel.

Ist das nicht der Fall, suchen sie sich sinnvollere Möglichkeiten, ihre Lebensenergie einzusetzen. Sie werden nur noch so viel für das Projekt leisten, wie es ihr Sicherheitsbedürfnis in punkto Arbeitsplatzerhaltung zweckmäßig erscheinen lässt. Genau hier ist die Verbindung der beiden Regelkreise zu erkennen.

Wenn der Bedürfnisregelkreis zu wenig Energie zugunsten des Projektziels bereitstellt, läuft es sehr zäh im Projekt oder es scheitert. Eine Möglichkeit, diese beiden Regelkreise positiv zu koppeln, ist die Einigung auf ein Wertesystem, das der Projektarbeit zugrunde liegt. Aus diesem Wertesystem wiederum lassen sich Verhaltensprinzipien ableiten, die diese Werte auf die Projektarbeit abbilden. Diese Prinzipien dienen als Leitfaden für Prozesse und Methoden.

Lassen Sie uns nun den Zusammenhang zwischen Bedürfnissen und Agilität herstellen, um herauszufinden, inwieweit [agile Werte und Prinzipien](#) und deren praktische Anwendung dem Projekterfolg zugutekommen.

## **Agile Werte auf dem Bedürfnis-Prüfstand**

Das Agile Manifest stellt vier Werte in den Mittelpunkt. Genauer gesagt sind es vergleichende Bewertungen:

- Menschen und Beziehungen haben eine höhere Bedeutung für den Projekterfolg als Prozesse und Tools.
- Funktionierende Software hat eine größere Bedeutung für den Projekterfolg als umfassende Dokumentation.
- Die Zusammenarbeit mit dem Kunden hat eine größere Bedeutung für den Projekterfolg als Vertragsverhandlungen.
- Der Umgang mit Veränderung hat eine größere Bedeutung für den Projekterfolg als Planerfüllung.

Aus meiner Sicht ist es wichtig zu erkennen, dass diese Werte nicht „entweder oder“ bedeuten, sondern eine Gewichtung ausdrücken. Wenn wir die Werte aus Sicht menschlicher Bedürfnisse betrachten, wird die Sinnhaftigkeit noch offensichtlicher.

### **Erst die Beziehung, dann die Sache**

Ich vermittele in meinen Seminaren einen Grundsatz, der sich in meiner Berufspraxis meist bewährt hat: Kümmere dich erst um die Beziehung und dann um die Sache. Wenn die Beziehung im Projektteam, zwischen Kunden und Projektteam oder im allgemeinsten Fall zwischen Projektteam und den anderen Stakeholdern stimmt, werden die Beteiligten auch mit schwierigen Situationen fertig.

Das heißt nicht, dass diese Beziehungen konfliktfrei sind und immer eitel Sonnenschein herrscht, sondern dass die Personen einen wertschätzenden, fairen und professionellen Umgang pflegen, der ihnen hilft, gemeinsam eine Lösung zu finden. Diese Qualität von Beziehungen dient nicht nur Bedürfnissen wie Zugehörigkeit, Sicherheit, Anerkennung und Fairness, sondern ist auch eine gute Basis zur Erfüllung weiterer Bedürfnisse wie Selbstbestätigung, Erfolg und Existenzsicherung.

### **Dokumentation: Wunsch oder Wirklichkeit**

Was nutzt die Dokumentation, wenn die Software nicht funktioniert? Oder, was noch viel häufiger der Fall ist: Was nutzt sie, wenn sie nicht die Realität beschreibt, sondern ein Wunschbild? In diesem Fall vermittelt sie eine trügerische Sicherheit. Das Problem ist, dass Dokumentation und Sicherheit in der Regel nicht logisch verkoppelt sind und damit die Gefahr besteht, dass sie nach und nach verschiedene Welten repräsentieren: die der Realität und die des Wunsches. Da sich gut strukturierte Software leichter dokumentieren lässt bzw. weniger Dokumentation erfordert, ist es sinnvoll, den Nutzen der Funktionalität über die Dokumentation zu stellen. Auch dieser Wert begünstigt die Erfüllung menschlicher Bedürfnisse, wie Erfolg, Effektivität, Anerkennung, Erkenntnis oder Sicherheit.

## **Vertrauen ist nicht nur gut, sondern besser**

Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Kunden ist in den agilen Werten bedeutender als vertraglicher Vereinbarungen. Dies ergibt vor dem Hintergrund, dass gerade bei komplexen Softwarelösungen die Anforderungen in Gänze schwer greifbar sind, sehr viel Sinn. Der Zwang, ein gewünschtes Ergebnis im Detail zu formulieren, übersteigt bei komplexen Systemen die Vorstellungs- und Formulierungskraft der Beteiligten.

Was spricht denn dagegen, sich dieser Schwäche bewusst zu sein und sich gemeinsam Schritt für Schritt in die neue Welt vorzuwagen und den dabei gemeinsamen erzielten Erkenntnisgewinn für den weiteren Projektverlauf zu nutzen? Wir bekommen vielleicht dann am Ende nicht das Ergebnis, das wir uns am Anfang gewünscht hätten, was wir am Ende des Projekts wissen.

Ein komplizierter Satz, aber es lohnt sich, darüber nachzudenken. Auch dieser agile Wert gibt wichtigen Bedürfnissen wie Anerkennung, Fairness, Vertrauen oder Ausgleich von Geben und Nehmen eine Chance. Verträge können Vertrauen nicht ersetzen. Sie sind lediglich ein Notnagel, wenn wir uns in unserem Vertragspartner getäuscht haben.

## **Nichts ist so beständig wie Veränderung**

Kommen wir zum letzten agilen Wert. Der professionelle Umgang mit Veränderungen hat eine größere Bedeutung, als die Planung. Nichts ist im Leben im Allgemeinen und im Projekt im Besonderen so beständig wie die Veränderung! Der Projekterfolg wird in der Realität weniger dadurch bestimmt, wie genau wir einen Plan erfüllen, sondern wie gut wir mit Situationen umgehen, die eben nicht vorhersehbar sind. Ein langfristiger Plan ist sinnvoll, wenn er auf realistischen Erfahrungswerten beruht, die mit hoher Wahrscheinlichkeit auch für die Zukunft zutreffen. Ist diese Voraussetzung nicht gegeben, ist es besser, der Unwissenheit mutig ins Auge zu blicken und sich quasi auf Sicht voranzutasten.

In diesem Fall hilft dieser agile Wert, zu unserem Bedürfnis nach Orientierung und Halt eine realistische und praxisnahe Haltung einzunehmen. Und die besagt, dass wir das Unvermeidliche nicht als Hindernis, sondern als Ressource betrachten: Veränderungen lassen Menschen und Teams reifen, liefern Inspiration und neue Möglichkeiten. Die durch Veränderungen bedrohte Sicherheit und Orientierung werden so durch die Chance auf Wachstum und Reife, vielleicht auch Souveränität, kompensiert.

## **Im Prinzip geht es um Reifung**

Die agilen Prinzipien bilden diese Werte auf grundsätzliche bedürfnis- und realitätsorientierte Handlungsempfehlungen ab, die sich stichwortartig folgendermaßen zusammenfassen lassen: Förderung von Kommunikation und Transparenz, Unterstützung der Selbstreflexion, design follows function, keep it simple and stupid, regelmäßiger Arbeitsrhythmus, Veränderungen sind willkommen, Schaffung optimaler Rahmenbedingungen.

Hinter den Prinzipien steckt meines Erachtens die Einsicht, dass, wenn wir das Richtige tun, am Ende etwas Sinnvolles herauskommt, auch wenn wir anfangs nicht wirklich wissen, was das genau sein soll. Diese Prinzipien geben eine gute Leitlinie und lassen viel Raum für die individuelle Gestaltung und Interpretation.

Es liegt in der Verantwortung agiler Teams, etwas daraus zu machen. Eine Möglichkeit ist es, Scrum als Rahmen für die Softwareentwicklung zu wählen: Dieser Prozess mit seinen Methoden ist eine mittlerweile erprobte und bewährte Umsetzung agiler Werte und Methoden. Die bei [Scrum](#) sehr intensive Kommunikation der Beteiligten über fachliche und menschliche Aspekte der Projektarbeit und der offene Umgang mit Situationen und Arbeitsergebnissen fördern nicht nur die Reifung von Ergebnissen, sondern auch der Menschen.

## **Fazit**

Die Orientierung an agilen Werten und Prinzipien ist alles andere als Entwicklerromantik und fixe Idee von ein paar Software-Autisten. Sie stellt eine wichtige Alternative zu klassischen Ansätzen dar. In einigen Fällen ist sie möglicherweise der einzige Ausweg aus dem Dilemma des planmäßigen Umgangs mit Unvorhersehbaren.

Als Vertreter der menschlichen Seite des Projekterfolgs gefällt mir, dass Agilität einfach näher am Menschen ist als Ansätze, die versuchen, Menschen in ein zu enges Korsett aus Verträgen, Dokumenten und Plänen zu zwängen. Die kreativen Köpfe, die wir für unseren Erfolg brauchen, werden sich mehr und mehr dagegen wehren. Sehen wir Agilität doch mal agil: eine Veränderung mit großen Chancen.

## **Autor: Peter Siwon**

Peter Siwon ist für das Business Development bei MicroConsult verantwortlich. Die Embedded-Branche kennt er aus vielen Perspektiven: Forschung, Entwicklung, Projektleitung, Schulung und Beratung, Vertrieb, Marketing und Geschäftsführung. Er ist Mitgründer des Embedded Software Engineering Kongress sowie Kolumnen- und Buchautor und lehrt an der University of Applied Science in Regensburg und Braunschweig.

## **Weiterführende Informationen**

[MicroConsult Training & Coaching: Agil & Scrum](#)

[MicroConsult Training & Coaching: Prozess- & Projektmanagement](#)

[MicroConsult Fachwissen: Agil & Scrum](#)

[MicroConsult Fachwissen: Prozess- & Projektmanagement](#)