

ÜBER DEN WERT VON WERTEN: DIE MOTIVATION HINTER DER ORGANISATION

Warum ist Ihr Projekt eigentlich so organisiert, wie es organisiert ist? Welche Ihrer alltäglichen Arbeiten, Abläufe und Artefakte sind vorgeschrieben? Für welche haben Sie sich selbst entschieden und warum? Liegt Ihrer Projektorganisation eine tiefere Motivation zu Grunde? Dieser Artikel lädt zur Beschäftigung mit diesen Fragen ein. Er diskutiert die bewusste Ausrichtung einer Projektorganisation nach einem Wertsystem und nennt Beispiele, praktische Vor- und Nachteile sowie verwandte Konzepte innerhalb und außerhalb der Softwareentwicklung.

Sobald Sie Ihr Softwareprojekt nach einem Vorgehensmodell organisieren, ergibt sich daraus üblicherweise eine Reihe von Arbeiten, Abläufen und Artefakten. Doch woraus hat sich das Vorgehensmodell ergeben, für das Sie sich entschieden haben? Typische Gründe dafür können äußere Rahmenbedingungen sein: So ist zum Beispiel das V-Modell XT als Entwicklungsstandard für IT-Systeme des Bundes vorgeschrieben oder Scrum für eine Produktentwicklung mit hoher Lieferfrequenz geeignet. Was aber, wenn sich eine Projektorganisation nicht ausschließlich nach dem richtet, was einem Projekt von außen diktiert wird – sondern bewusst auch die Bedürfnisse aller beteiligten Personen berücksichtigt?

Bestandsaufnahme

Jedes Vorgehensmodell propagiert seine eigene, mehr oder weniger ausgeprägte Vielfalt von Elementen mit verschiedensten Bezeichnungen. So finden sich unter anderem in Crystal Clear (mindestens) drei Eigenschaften, in Kanban sechs Praktiken, in Scrum fünf Ereignisse, im V-Modell XT nahezu unzählige Vorgehensbausteine und in eXtreme Programming (XP) fünfzehn Prinzipien. Nicht in jedem Fall steht dahinter eine explizit erkennbare Basis von Werten (wie z. B. beim V-Modell XT) – und wenn, so wird diese Basis nicht in jedem Fall gelebt (wenn sich zum Beispiel eine Projektorganisation auf agiles Scrum beruft, das Projekt aber nicht-agiles Scrum praktiziert). Zur Verdeutlichung, wie die Vokabeln „Wert“ und „Element“ in diesem Zusammenhang zu verstehen sind, kläre ich im folgenden Abschnitt zunächst einige Begriffe.

Begriffsklärung

Die Begriffsklärung in diesem Abschnitt soll die Vielfalt der Begriffe für die Bestandteile eines Vorgehensmodells (Eigenschaften, Praktiken, Ereignisse, Bausteine, Prinzipien) reduzieren und gleichzeitig dabei helfen, sich von solchen Begriffen zu lösen. Dieser Abschnitt reduziert ein Vorgehensmodell auf eine Zusammenstellung von allgemeinen Elementen, die eine Verbindung zu abstrakten Werten und konkreten Techniken haben (der Inhalt ist im Wesentlichen aus [Epp11] übernommen).

Werte, Elemente und Techniken

Ein *Wert* ist ein abstraktes Ziel, das mit einem nicht verhandelbaren Nutzen verbunden ist. Akzeptiert eine Person einen Wert, so erkennt sie dessen Nutzen kompromisslos an. Erkennt umgekehrt eine Person den Nutzen eines Werts nicht kompromisslos an, so akzeptiert sie diesen Wert nicht.

Ein *Element* ist ein allgemeines Vorgehen, das durch einen abstrakten Wert motiviert ist und das den Nutzen des Werts (oder kurz: den Wert) realisieren soll. Ein Wert kann durch mehrere, verschiedene Elemente realisiert werden. Umgekehrt kann ein Element mehrere, verschiedene Werte realisieren.

Eine *Technik* ist die konkrete Umsetzung eines allgemeinen Elements. Ein Element kann durch mehrere, verschiedene Techniken umgesetzt werden. Umgekehrt kann eine Technik mehrere, verschiedene Elemente umsetzen. Jeder Technik liegt mindestens ein Element und damit mindestens ein Wert zu Grunde. Im Gegensatz zu einem Wert ist eine Technik jedoch verhandelbar. In einem Softwareentwicklungs-



Thomas Epping

(thomas.epping@codecentric.de)

arbeitet als Berater für methodische

Projektorganisation bei der codecentric AG.

Er interessiert sich für begründete Konzepte als Grundlage einer soliden Softwareentwicklung in Projekten und Organisationen.

projekt können daher Techniken gemäß den projektindividuellen Rahmenbedingungen ausgewählt werden, um die dahinter liegenden Elemente umzusetzen und die wiederum dahinter liegenden Werte zu realisieren.

Ein Beispiel

Das folgende Beispiel illustriert den Zusammenhang zwischen Werten, Elementen und Techniken.

Artikel 5, Absatz 1 aus dem Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland formuliert den Wert der Meinungsfreiheit. Die Verfasser des Grundgesetzes haben den Wert Meinungsfreiheit akzeptiert und damit seinen Nutzen kompromisslos anerkannt: „Jeder hat das Recht, seine Meinung in Wort, Schrift und Bild frei zu äußern und zu verbreiten und sich aus allgemein zugänglichen Quellen ungehindert zu unterrichten. Die Pressefreiheit und die Freiheit der Berichterstattung durch Rundfunk und Film werden gewährleistet. Eine Zensur findet nicht statt.“

Der Wert „Meinungsfreiheit“ kann etwa durch die Elemente „Wort“, „Schrift“ oder „Bild“ realisiert werden. Das Element „Schrift“ kann etwa durch die Techniken „Leserbrief“, „Blog“ oder „Buch“ umgesetzt werden.

Vorgehensmodell

Ein *Vorgehensmodell* ist die Zusammenstellung von Elementen, die auf einem oder mehreren Werten basieren und von denen jedes durch eine oder mehrere Techniken umgesetzt wird. **Abbildung 1** illustriert den Zusammenhang zwischen den Begriffen „Wert“, „Element“, „Technik“ und „Vorgehensmodell“.

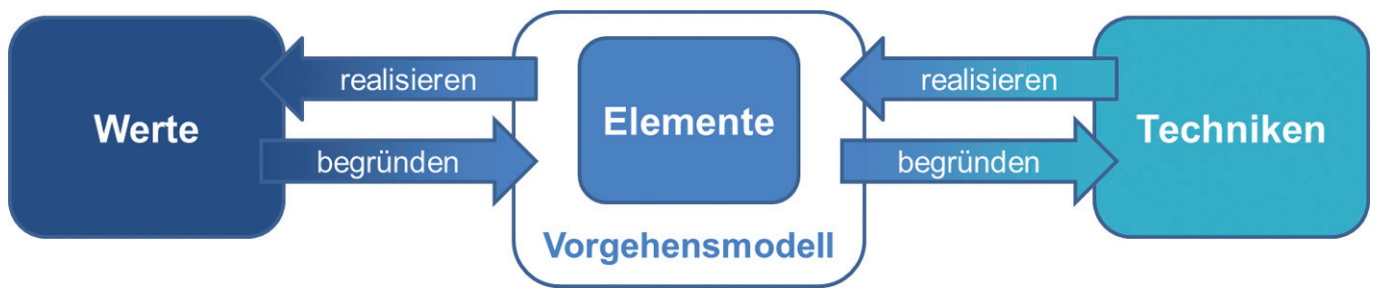


Abb. 1: Der Zusammenhang zwischen Werten, Elementen und Techniken.

Das Beispiel aus dem vorherigen Abschnitt erlaubt die Konstruktion eines Vorgehensmodells für die schriftliche Meinungsäußerung. Es basiert auf dem abstrakten Wert „Meinungsfreiheit“ und nutzt mindestens eine der konkreten Techniken „Leserbrief“, „Blog“ oder „Buch“. Welche dieser Techniken genutzt wird, ist verhandelbar und von spezifischen Rahmenbedingungen abhängig – etwa der Vorliebe für Stift und Papier oder der Existenz eines Rechners mit Zugang zum Internet.

Ein Vorgehensmodell ist also durch die Menge seiner Elemente charakterisiert. Aus der daraus resultierenden Menge von Werten ergibt sich für jedes Softwareentwicklungsprojekt eine projektindividuelle Kultur. In dieser sind die abstrakten Bestandteile (Werte) deutlich bestimmend, aber wenig sichtbar und die konkreten Bestandteile (Techniken) wenig bestimmend, aber deutlich sichtbar.

Beispiele für Wertsysteme

Schauen wir uns einige bekannte Wertsysteme als Beispiel an. **Kasten 1** zeigt darüber hinaus ein Beispiel für ein wertloses Wertsystem.

Agiles Manifest

Im Agilen Manifest findet sich das folgende agile Wertsystem (vgl. [Bec01]):

- „Wir arbeiten so, wie wir arbeiten, weil uns interagierende Personen, funktionierende Software, enge Zusammenarbeit mit dem Kunden und Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen wichtig sind.“

Dieses Wertsystem kann in einem Projekt zum Beispiel durch den Einsatz von Scrum realisiert werden, mit Elementen wie der

gemeinsamen Sprint-Planung und konkreten Techniken wie dem Planungspoker. Dem gegenüber mag eine Projektorganisation stehen, in der anstelle einer gemeinsamen Planung eine zentrale Planung von Anforderungen erfolgt. Beruft sich ein so organisiertes Projekt auf das agile Wertesystem, wird das Missverhältnis zwischen Wert (interagierende Personen) und Element (zentrale Planung) deutlich. Je nach Kontext kann das Projekt diese Diskrepanz auflösen, indem es den Wert am Element oder das Element am Wert ausrichtet.

Declaration of Interdependence

Im Wertsystem der Declaration of Interdependence (nach [Coc05]) ist zu lesen:

- „Wir arbeiten so, wie wir arbeiten, weil uns die Steigerung des Return On Investment, die Lieferung verbindlicher Ergebnisse, die Erwartung von Ungewissheit, entfesselte Kreativität und Innovation, gestärkte Leistungsfähigkeit, verbesserte Effektivität und Zuverlässigkeit wichtig sind.“

Der erste Wert aus diesem Beispiel zeigt, dass auch Geschäftswerte in ein Wertsystem einfließen können.

Lean Software Development

M. und T. Poppendick definieren ein schlankes Wertsystem (vgl. [Pop06]):

„Wir arbeiten so, wie wir arbeiten, weil wir das schon immer so gemacht haben, unsere internen Richtlinien es uns vorschreiben, der Chef es so will.“

Kasten 1: Ein wertloses Wertsystem.

- „Wir arbeiten so, wie wir arbeiten, weil uns die Beseitigung von Verschwendung, eingebaute Qualität, Aufbau von Wissen, kontrollierte Verbindlichkeiten, schnelle Auslieferung, Respekt vor Menschen und ganzheitliche Optimierungen wichtig sind.“

Wenn Sie sich auf dieses Wertsystem berufen wollen, können Sie sich zum Beispiel fragen, welchen Nutzen Sie dem Aufbau von Wissen zusprechen. Welche Möglichkeiten zur Weiterbildung gibt es in Ihrem Projekt? Sind die Teilnahme an einer Konferenz, der Kauf von Büchern oder selbst gestaltete Fortbildungszeit genehmigungspflichtig oder kann jede Person eigenverantwortlich darüber entscheiden? Wird der Respekt vor Menschen gegenseitig geteilt, sodass eigenverantwortliche Freiheit nicht von einer einzelnen Person (auf Kosten aller anderen Personen) ausgenutzt wird?

Ein Wertsystem finden, visualisieren und pflegen

Sie können jederzeit damit beginnen, ein Wertsystem für Ihr Projekt zu finden. Je nach dem Charakter Ihres Projekts und seiner Personen können Sie den Fokus dabei verschieden setzen: Gehen Sie von Techniken aus und machen Sie sich die Werte dahinter bewusst, gehen Sie von Werten aus und gleichen Sie diese mit eingesetzten Techniken ab, oder gehen Sie von Ihrem Vorgehensmodell aus. Starten Sie zum Beispiel mit einem Termin, in dem Sie sich zunächst die Elemente in Ihrem Projekt und anschließend die Werte hinter diesen Elementen bewusst machen. Stellen Sie diese Beziehung zwischen Elementen und Werten in einer Matrix dar, in der Sie alle Positionen markieren, an denen ein Wert durch ein Element realisiert wird. **Tabelle 1**

	Sprint	Sprint Planning	Daily Scrum	Sprint Review	Sprint Retrospective
Individuals and Interactions		😊	😊		😊
Working Software	😊			😊	
Customer Collaboration		😊		😊	😊
Responding to Change		😊	😊	😊	😊

Tabelle 1: Ein Beispiel für die Beziehung zwischen den Werten und Elementen von Scrum.

zeigt ein Beispiel für eine solche Matrix, bestehend aus den agilen Werten und den Ereignissen aus dem Scrum-Guide. Darin gibt es keinen Wert, der nicht mindestens durch zwei Elemente realisiert wird, und kein Element, das nicht mindestens durch einen Wert begründet ist.

Sobald Sie begonnen haben, sich mit einem Wertsystem für Ihr Projekt zu beschäftigen, sollten Sie es präsent halten – weil abstrakte Werte wenig greifbar sind, kann im Alltag der Bezug leicht verloren gehen. Sofern Sie bereits ein Board zur Visualisierung Ihrer Anforderungen nutzen, findet sich vielleicht dort ein Platz. Alternativ können Sie einen Bezug zu Werten auch in einer *Definition of Done* festhalten oder regelmäßig in einer Retrospektive ansprechen.

Eine regelmäßige Retrospektive bietet sich auch für die kontinuierliche Pflege Ihres Wertsystems an. Nutzen Sie zum Beispiel den „Team Radar“ (vgl. [Der06]), um auf einfache Weise Rückmeldungen dazu einzuholen. So können Sie feststellen, über welche Werte Konsens bzw. Dissens herrscht (welche Werte also vielleicht durch andere ersetzt werden sollten) und wie stark die Identifikation mit den formulierten Werten in Ihrem Projekt ist.

Chancen und Risiken

Auch wenn die bewusste Ausrichtung einer Projektorganisation nach einem Wertsystem zunächst vielleicht wie ein eher theoretisches Gedankenexperiment anmutet – sie kann konkrete Chancen für den Alltag bieten. Was also ist der Wert von Werten? In diesem Abschnitt benenne ich einige Vorteile, die eine wertbasierte Projektkultur bietet. Alle Chancen (und Risiken) teilen Sie übrigens mit Ihrem Kunden, wenn Sie ihn in Ihre Projektorganisation mit einbeziehen.

Werte sind persönlich

Ein Wert ist nicht wertend – ein subjektiv wichtiger Wert ist nicht unbedingt ein objektiv richtiger. Darin steckt die große Chance, eine Projektorganisation frei von Konnotationen aufzubauen, wie sie zum Beispiel mit Scrum oder Kanban einhergehen können. Wenn Ihnen dies gelingt, so richtet sich Ihr Vorgehensmodell nach (für Ihr Projekt) sinnvoll gewählten Werten, nicht nach modischen Vokabeln. Diskussionen darüber, ob Sie ein Framework fürs Projektmanagement oder eine Methode zum Change-Management anwenden, werden unwichtig; Ihr Projekt hat seinen eigenen Sinn gefunden und Sie haben die Freiheit gewonnen, diesem Sinn entsprechend Elemente aus den verschiedensten Vorgehensmodellen zu kombinieren.

Werte bieten Identifikation

Der bewusste Umgang mit Werten in einem Projekt bietet das Potenzial zur hohen Identifikation. Vielleicht kennen Sie Menschen, die niemals für die Rüstungsindustrie oder nur für eine gemeinnützige Organisation arbeiten würden. In solchem Verhalten wird die persönliche Bedeutung von Werten sichtbar. Gleichzeitig macht der bewusste Umgang mit Werten es einfacher, eine fehlende Identifikation zu erkennen. Techniken, die zu inhaltsleeren Ritualen (*Cargo Cult*) verkümmert sind, werden offensichtlich, weil sie die Werte des Projekts nicht länger realisieren. Eine hohe Identifikation mit Werten kann schließlich auch hilfreich bei der Einführung eines Vorgehensmodells für eine Projektorganisation sein. Ein Beispiel dafür ist der aktuell diskutierte Vorschlag, Kanban über einen Bezug zu Werten einzuführen (vgl. [Bur13]).

Werte bieten eine stabile Orientierung

Sofern Ihr Projekt ein komplexes Vorhaben ist, sind Sie vermutlich jeden einzelnen Tag

mit einer Vielzahl von Handlungsoptionen konfrontiert, über die Sie in irgendeiner Art und Weise entscheiden müssen. Ist sich Ihr Projekt seiner Werte bewusst, so fällt die Wahl einer angemessenen Handlungsoption leichter – es kann nur eine sein, die im Einklang zu diesen Werten steht. Das Vertrauen in die Werte Ihres Projekts kann Ihnen also dabei helfen, die Anzahl von Entscheidungsmöglichkeiten und damit die Komplexität in Ihrem Projekt zu reduzieren (vgl. [Luh00]). Durch ihren grundlegenden Charakter haben Werte zudem eine gewisse Stabilität, sodass sich die Gründe für Ihre Entscheidungen eher selten ändern werden. Gegenüber Ihren Stakeholdern, in Stellenanzeigen und im Marketing können Sie damit verlässlich und authentisch auftreten.

Werte sind abstrakt

Aus dem abstrakten Charakter von Werten ergeben sich allerdings auch Risiken:

- Die oben genannten Chancen sind kein Selbstläufer. Sie müssen sich aktiv damit beschäftigen, eine bewusste Beziehung zwischen den Techniken, Elementen und Werten in Ihrem Projekt herzustellen, diese Beziehung sichtbar zu machen und sie weiterzuentwickeln. Das braucht Zeit und Ausdauer.
- Werte sind nicht greifbar und daher schwer abzugrenzen: Was ist noch ein Wert, was ist bereits ein Element? Rechnen Sie mit Diskussionen über solche Fragen. Lassen Sie diese zu, aber verwenden Sie nicht zu viel Zeit auf sie. Im Laufe der Zeit wird Ihr Projekt ein Gefühl für die Abgrenzung von Werten und Elementen bekommen.
- Der Wert von Werten kann nicht direkt in Geld ausgedrückt werden, was ihn schlecht vermittelbar macht. Er kann in Ihrem Projekt mittelfristig als Atmos-



phäre, Motivation und Zielgerichtetheit spürbar sein. In Ihrem Unternehmen kann er sich langfristig in einer unterdurchschnittlichen Mitarbeiterfluktuation widerspiegeln. Kurzfristig allerdings werden Sie ihn schlecht beziffern können.

Aus dem letzten Aspekt ergibt sich außerdem, dass das Timing bei der Einführung von Werten in eine Projektorganisation von Bedeutung ist. Ein Projekt, das dringend auf der Suche nach Verbesserungen seiner Organisation ist (zum Beispiel aufgrund von schlechter Qualität, hohen Kosten oder überzogenen Terminen), wird der Einführung von Werten wohl nicht sehr aufgeschlossen gegenüber stehen. In einem Projekt ohne akuten Verbesserungsbedarf kann das Bewusstsein über sein Werte allerdings ein Schritt hin zu einer neuen Ebene der gemeinsamen Projektarbeit sein.

Verwandte Konzepte

Bestandteile von Vorgehensmodellen, wie ich sie in diesem Artikel vorgestellt habe, finden sich auch in anderen Bereichen – sowohl innerhalb als auch außerhalb der Softwareentwicklung. In diesem Abschnitt beschreibe ich drei verwandte Konzepte. Bei allen liegt der Schwerpunkt auf Werten, die jeweils als Bezugspunkt für Entscheidungen verwendet werden.

Initiative der Clean Code Developer

Dem Wertsystem der Initiative der Clean Code Developer hat OBJEKTSpektrum bereits einen eigenen Artikel gewidmet (vgl. [Wes12]). Dieser nennt die folgenden Werte als Leit motive, die einen Rahmen für nachhaltige Softwareentwicklung (aus Sicht der Entwicklung) bilden:

- Korrektheit
- Evolvierbarkeit
- Produktionseffizienz
- Kontinuierliche Verbesserung

Gewaltfreie Kommunikation

Außerhalb der Softwareentwicklung finden sich Werte und Techniken als Bestandteile in dem Prozess der gewaltfreien Kommunikation (vgl. [Ros09]). Dieser Prozess besteht daraus, zunächst eine beobachtete Handlung zu schildern und das daraus resultierende Gefühl zu benennen. Das Gefühl steht in Verbindung mit einem Bedürfnis, aus dem schließlich eine Bitte

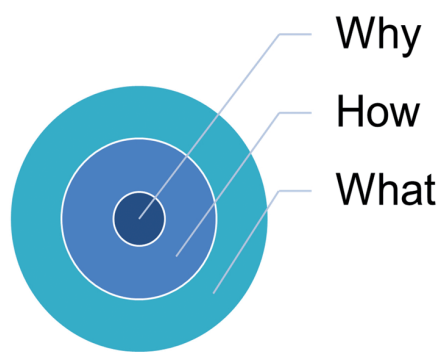


Abb. 2: Der Golden Circle.

(wiederum um eine Handlung) abgeleitet wird. Eine konkrete Handlung (eine Technik) wird also in Beziehung gesetzt zu einem abstrakten Bedürfnis (einem Wert). In der Annahme, dass dieser Wert von den kommunizierenden Personen geteilt wird, wird er als gemeinsam anerkannte Motivation für die abgeleitete Handlung genutzt.

Start With Why

Werte, Elemente und Techniken lassen sich auch abbilden auf ein Muster des *Start With Why* (vgl. [Sim13]). **Abbildung 2** zeigt diesen so genannten *Golden Circle*, der aus drei ineinander angeordneten Kreisen besteht:

- dem inneren *Why*
- dem mittleren *How*
- dem äußeren *What*

Die drei Kreise repräsentieren drei Ebenen, mit denen menschliches Handeln erklärt wird. Das *Why* (ein Wert) ist ein Grund für eine Handlung, das *How* (ein Element) ist eine strategische Richtlinie dafür, und das *What* (eine Technik) schließlich eine konkrete Handlung.

Zusammenfassung

In diesem Artikel diskutiere ich die bewusste Ausrichtung einer Projektorganisation nach Werten. Dazu zeige ich, wie Bestandteile von gängigen Vorgehensmodellen in ein gemeinsames Modell eingeordnet werden können. Der Artikel nennt Beispiele sowie Chancen und Risiken. Als Anzeichen dafür, dass der Bezug zu einem Wertsystem für die eigene wie auch die gemeinsame Arbeit in einem Projekt zunehmend wichtiger wird, können verwandte Konzepte, wie zum Beispiel die Initiative der Clean Code Developer, die gewaltfreie Kommunikation oder *Start With Why*, dienen. Dabei geht eine Ausrichtung von Arbeit nach einem System von ethischen Werten nicht zwangsweise damit einher, dass die Bedeutung von monetären Geschäftswerten in den Hintergrund rückt.

Wenn auch Ihr Kunde das Wertsystem Ihres Projekts teilt, können Sie gemeinsam mit ihm auf einer vertrauensvollen Basis nachhaltige Geschäftswerte schaffen. ■

Literatur & Links

[Bec01] K. Beck et al., Manifesto for Agile Software Development, 2001, siehe:

<http://agilemanifesto.org/>

[Bur13] M. Burrows, Introducing Kanban Through Its Values, 2013, siehe:

<http://positiveincline.com/index.php/2013/01/introducing-kanban-through-its-values/>

[Coc05] A. Cockburn, Declaration of Interdependence, 2005, siehe:

<http://alistair.cockburn.us/The+declaration+of+interdependence+for+modern+management+or+DOI>

[Der06] E. Derby, D. Larsen, Agile Retrospectives – Making Good Teams Great, Pragmatic Bookshelf 2006

[Epp11] T. Epping, Kanban für die Softwareentwicklung, Springer 2011

[Luh00] N. Luhmann, Vertrauen, UTB 2000

[Pop06] M. Poppendieck, T. Poppendieck, Implementing Lean Software Development – From Concept To Cash, Addison-Wesley 2006

[Ros09] M.B. Rosenberg, Gewaltfreie Kommunikation – eine Sprache des Lebens, Junfermann 2009

[Sim13] Simon Sinek Inc., Start With Why, 2013, siehe: <http://www.startwithwhy.com/>

[Wes12] R. Westphal, Wertebasierte Softwareentwicklung – Vier Leit motive für die Steigerung der Softwarequalität, in: OBJEKTSpektrum 04/2012