

WAS UNS ZU ERFOLGREICHEN PROJEKTEN FÜHRT UND MANCHMAL AUCH DAVON ABHÄLT



... Diana Larsen,

die als Partner und Senior Consultant der Firma Future Works Consulting an der Schaffung von Arbeitsplätzen beteiligt ist, wo Teams in Ruhe hochproduktive Softwarelösungen entwickeln können. Unter anderem coacht sie Teamleiter in Change-Management-Prozessen.

■ In Ihrem OOP-Tutorial sprechen Sie über Verhaltensweisen, die drei Hindernisse für ein effektives Management eines Agilen Unternehmens verursachen: 1) magisches Denken, 2) die Illusion von Kontrolle, 3) die Phantasie von individueller Schuld. Welches sind Ihre persönlich wichtigsten Erfahrungen damit?

■ Alle drei üben starke Kräfte aus, die die Organisationen davon abhalten, die Ergebnisse zu erreichen, die sie eigentlich wollen, obwohl das konventionelle Denken uns (Managern und dem Rest von uns) suggeriert, dass sie der Pfad zum Erfolg sind. Das übergreifende und sie zusammenfassende Prinzip fokussiert auf die verschiedenen Teile (ein Termin, ein Mitarbeiter, ein Plan), anstatt die Aufmerksamkeit auf das ganze System (ein Team, eine Abteilung, ein

„Es ist eigentlich paradox, dass wir erst dadurch mehr Kontrolle über komplexe Ergebnisse bekommen, dass wir auf die Kontrolle über die Teile verzichten.“

Unternehmen) oder das große Ganze (Industrie, Markt, Wirtschaft) zu richten. Wenn meine Kunden beginnen, systemisch zu denken, eröffnen sie neue Möglichkeiten für sich selbst und kommen den Ergebnissen näher, die sie wirklich wollen. Es ist eigentlich paradox, dass wir erst dadurch mehr Kontrolle über komplexe Ergebnisse bekommen, dass wir auf die Kontrolle über die Teile verzichten.

■ Sie sind Software-Engineering-Beraterin. Was ist für Sie der wesentliche Unterschied zwischen der Arbeit mit Entwicklern und der mit Managern?

■ Der Unterschied liegt in der Perspektive. Jede Gruppe hat unterschiedliche Informationen und ein unterschiedliches Gefühl für den Kontext, der uns zu Kommunikationsproblemen und Missverständnissen von Handlungen, aber auch zu unverständlichen Verhaltensweisen und Entscheidungen führt. Ich habe viel Spaß daran, jedem mehr Klarheit über die Sicht des anderen zu verschaffen, ihn verstehen zu lassen, welchen Wert das schafft, und ihn lernen zu lassen, um seine Wahrnehmungslücken zu schließen. In der Softwareentwicklung ist die „universelle Sprache“, über die Eric Evans in seinem Domain Driven Design schreibt, ein Schritt in die richtige Richtung.

■ In Ihrem neuen Buch „Liftoff: Launching Agile Teams and Projects“ betonen Sie auch die Bedeutung von Zielbildung für den Projekterfolg. Ist das nicht der wichtigste kritische Erfolgsfaktor in der Softwareentwicklung?



„Wenn die Menschen verstehen, zu welchem Gesamtergebnis ihre Arbeit beitragen soll, blüht ihre Performance auf.“

■ In unserem Buch diskutieren wir viele Aspekte, wie man mit seinem Projekt gut aus den Startlöchern kommt, und eben auch den vielleicht wirkungsvollsten Aspekt in unserem Agile-Chartering-Modell: das Element Zielbildung. Daniel Pink beschreibt in seinem Buch „Drive“ die Motivationskraft von Selbstbestimmung, Macht und Ziel. Wenn die Leute verstehen, zu welchem Gesamtergebnis ihre Arbeit beitragen soll und wie diese Arbeit andere positiv beeinflussen kann, blüht ihre Performance auf – mit durch Studien belegten Steigerungen, bis hin zur Verdoppelung gegenüber vorher.

Ich habe immer wieder gemerkt, dass die frühzeitige Definition des Ziels – bereits zu Beginn des Projekts – und insbesondere die Möglichkeit für Teammitglieder, dieses Ziel mit dem Produktmanager zu diskutieren, es gründlich zu verstehen und nach Möglichkeit zu beeinflussen, wesentlich zur Motivation des Teams beiträgt und die mit neuen Projekten verbundene Lernkurve beschleunigt. Ein definiertes Ziel hilft, das Bewusstsein für die Erwartungen, das Potenzial und die Intention des Projekts schon zu Beginn zu fassen. Deshalb haben wir (neben Alignment und Kontext) Zielbildung als eines der drei Elemente des Agile Chartering aufgenommen. Wenn wir bei der Arbeit ein Bewusstsein für die Zielbildung haben, vertieft sich unser Commitment, unser Antrieb wächst und die Performance steigt.

■ Mit dieser Einschätzung stehen Sie aber nicht allein da, oder?

■ Stimmt. Jeffrey Katzenbach und Douglas Smith nennen in „Wisdom of Teams“ die gemeinsame Zielbildung als wichtigste Charakteristik von effektiven Teams. Diesen Standpunkt unterstützen

auch Geoffrey Bellman und Kathleen Ryan in ihrem Modell von den Bedürfnissen außerordentlicher Teams: „Die gemeinsame Zielbildung ist der Grund, warum wir zusammen kommen [...], wo gebündelte Energie und Fähigkeit eine gemeinsame Basis dafür sind, etwas zu erreichen, das von einzelnen Individuen nicht erreichbar wäre“.

Zielbildung verleiht auch die notwendige Kraft im Angesicht von widrigen oder sich ändernden Bedingungen. John Baldoni schreibt in einem CNN-Artikel: „Gerade in schwierigen Zeiten ist die Zielbildung besonders notwendig. Und auch der Präsident der University of Central Oklahoma sagte in einem Interview: „Wenn die Menschen die Zielbildung nicht fühlen und wissen, dass sie Dinge zu dieser Zielbildung beitragen und damit die Sache voranbringen, können schlechte Nachrichten sie wirklich runterziehen.“ Folglich verlangsamen schlechte Nachrichten – egal welcher Art – die Produktivität, während das Verständnis der Zielbildung das Team gewissermaßen dagegen immunisiert.

■❓ Was genau verstehen Sie denn unter Zielbildung?

■❏ In unserem Modell beinhaltet die Zielbildung drei Komponenten: die Produktvision, die Projektziele und Ziel-Tests. Die Produktvision beschreibt in groben Zügen den angestrebten Geschäfts- und Kundennutzen, Unterscheidungsmerkmale und Features, die die Idee und den Sinn des Produkts widerspiegeln. Die Projektziele beschreiben den eindeutigen Beitrag dieses Projekts und dieses Teams auf dem Weg zur Realisierung der

Produktvision. Zur Produktvision tragen mehrere Projekte und Teams bei und jedes braucht das Verständnis für seinen Platz. Die Abnahmekriterien ermöglichen es uns, das erfolgreiche Projektergebnis zu erkennen. Zusammen mit ihnen hält man wenige kritische qualitative und quantitative „Definitions of Done“ in seinem Projekt fest. Sie verändern sich aber im Laufe eines Projekts durchaus auch einmal, wenn das Team besser versteht, was wirklich gewünscht wird und erreichbar ist.

Ich treffe immer wieder auf hoch talentierte Teams – egal ob agil oder nicht –, die daran scheitern, die richtigen Ergebnisse zu produzieren, weil ihre Produktmanager oder Product Owner nicht in der Lage sind,

„Ich bin immer wieder auf hoch talentierte Teams getroffen, die daran scheitern, die richtigen Ergebnisse zu produzieren, weil ihre Produktmanager nicht in der Lage sind, eine klare Produktvision und ein klares Projektziel zu vermitteln.“

eine klare Produktvision und ein klares Projektziel zu vermitteln. Indem wir uns die Zeit nehmen, die Vision zu formulieren, schaffen wir bessere Standards zur Priorisierung der Bewertung der Backlog-Einträge.

■❓ Diana, auch auf der OOP halten Sie einen Vortrag darüber, wie man Teams und Projekt zum Erfolg führt. Glauben Sie, dass die Menschen der kritische Faktor für den Projekterfolg sind? Und wie groß ist der Einfluss von Prozessen und Werkzeugen?

■❏ Das sind jetzt zwei Fragen! Natürlich sind die Menschen der kritische Erfolgsfaktor und natürlich machen gute Menschen in einem schlecht geführten System schlechte Arbeit oder verbrennen. Schlecht oder falsch vorbereitete Menschen können in einem an Ergebnissen orientierten System die Produktivitätsstandards nicht erreichen. Es ist ein komplexer Tanz von dem Ganzen (dem organisatorischen System) und seinen Teilen (den betroffenen Menschen). Im Übrigen sind Manager ja auch Menschen, also beeinflusst auch ihr Verhalten das Gesamtergebnis. Definierte Prozesse und Werkzeuge können die Arbeit unterstützen und auf den Weg bringen. Es lohnt sich, das Arbeitssystem als Ganzes und die angestrebten Ergebnisse sorgfältig zu überdenken und die Menschen mit ihrer Arbeit einzubeziehen, wenn man über Prozesse und Werkzeuge nachdenkt. Also: Es sind die Individuen und die Interaktionen durch Prozesse und Werkzeuge.

■❓ Worauf freuen Sie sich am meisten auf der kommenden OOP?

■❏ Ich freue mich auf das, was in den Open-Area-Sessions entstehen wird, wenn neue Kollegen und alte Bekannte sich treffen und gegenseitig Ideen austauschen – sowohl über meine Session als auch über mein oben genanntes Buch, das ich gemeinsam mit Ainsley Nies geschrieben habe, und natürlich auf die neuen Erkenntnisse und Arbeiten der anderen. Ich liebe es, agile Praxiserfahrungen zu hören, sowohl die guten als auch die schlechten, denn jede gute Sache braucht eine gute Krise. ■