

mehr zum thema:

www.stickyminds.com

SECHS VERHALTENSWEISEN ...

... DIE MITARBEITER EINES

AGILEN TEAMS BESITZEN SOLLTEN

Wenn man mit der Bildung eines agilen Teams beauftragt wird, sollte man zunächst überlegen, was ein agiles Team von einem nicht-agilen unterscheidet. In diesem Artikel stelle ich sechs Verhaltensweisen vor, die Bewerber für ein erfolgreiches agiles Team besitzen sollten.

Unterscheiden sich Mitglieder agiler Teams von Personen in anderen Teams? Ja und nein. Ja, weil einige der Verhaltensweisen, die wir bei agilen Teams beobachten, betonter sind als die Verhaltensweisen in nicht-agilen Teams. Und nein, weil wir über Menschen reden.

Erfolgreiche Mitglieder agiler Teams zeigen bestimmte Verhaltensweisen häufiger als Teammitglieder von nicht-agilen Projekten, weil Agilität diese Verhaltensweisen voraussetzt, um ein erfolgreiches Team und Produkt zu erhalten. Wenn Sie damit beauftragt werden, ein agiles Team zu bilden, nach welchen Eigenschaften sollten Sie dann suchen? Im Folgenden beschreibe ich sechs wesentliche Verhaltensweisen, über die Personen in erfolgreichen agilen Teams verfügen sollten. Ich habe außerdem einige Interview-Fragen eingefügt, mit denen Sie herausfinden können, ob ein Bewerber für ein agiles Team die notwendigen Voraussetzungen erfüllt.

1. Menschen, die zusammenarbeiten

Menschen, die zusammenarbeiten können, also mit Schulterschluss kollaborieren, sind viel nützlicher als solche, die allein arbeiten müssen. Aber was bedeutet es, richtig zusammenzuarbeiten?

Das erste, was man bei agilen Teams beobachten kann, ist die Tatsache, dass die Mitarbeiter gemeinsam an Features arbeiten. In nicht-agilen Teams ist es üblich, dass die Mitglieder Features oder Voraussetzungen übernehmen und allein daran arbeiten – in einem gut funktionierenden agilen Team hingegen nicht. Hier arbeiten mehrere Entwickler und ein bis zwei Tester zusammen und stellen sicher, dass sie als Team eine „Geschichte“ vollständig abschließen. Man

kann beobachten, dass mehrere Tester zusammenarbeiten, um Tests zu entwickeln, oder (einer meiner Favoriten) Entwickler und Tester arbeiten gemeinsam an der Entwicklung des Testautomatisierungs-Frameworks für das Projekt.

Das gesamte Team arbeitet zusammen, um Features zu definieren, mit deren Entwicklung zu beginnen und diese zu beenden. Erfolgreiche agile Teams vermeiden das Problem, viele Features zu beginnen, sie aber am Ende des Entwicklungsschritts nicht zu beenden, denn sie wirken zusammen und schließen die Features ab.

Eine Frage, die man einem Bewerber stellen kann, ist in diesem Zusammenhang: „Denken sie an ein zurück liegendes Projekt. Geben Sie mir ein Beispiel für eine Zeit, wo sie mit anderen zusammen arbeiten mussten, um sicherzustellen, etwas beenden zu können. Was passierte?“

2. Menschen, die um Hilfe bitten

Vielen Menschen fällt es nicht leicht, andere um Hilfe zu bitten. In vielen Unternehmen ist es nicht einmal *erlaubt*, um Hilfe zu bitten. Aber Personen, die um Hilfe bitten können, sind genau die, die wir in einem agilen Team haben möchten.

Warum ist es so wichtig, um Hilfe bitten zu können? Wir wissen alle etwas über das Projekt, aber niemand von uns weiß alles, was wir wissen müssen. Also müssen wir in der Lage sein, um Hilfe zu bitten, und wir müssen dies aus einer Position der Stärke heraus tun, nicht der Schwäche. In einem agilen Team ist es kein Problem, um Hilfe zu bitten. Bei der Agilität wollen wir keine Verzögerung dadurch erleiden, dass eine Person fest steckt, bevor sie um Hilfe bittet. Es ist wichtiger, dass das Team alle verein-



Johanna Rothman

[E-Mail: jr@jrothman.com]

hilft Firmen dabei, das Management ihrer Produktentwicklung zu verbessern. Sie ist Autorin zahlreicher Bücher und gilt als zentrale Figur der agilen Bewegung.

barten Features rechtzeitig ausliefert, als dass einer als Held dasteht.

In diesem Zusammenhang können Sie einem Bewerber zu seiner Fähigkeit, um Hilfe zu bitten, die folgende Frage stellen: „Denken Sie an Ihr letztes Projekt. Erzählen Sie von einer Situation, in der Sie etwas nicht verstanden haben. Was haben Sie getan?“

3. Menschen, die kleine Schritte gehen und Feedback bekommen wollen

Agilität besteht hauptsächlich aus Feedback. Wir benutzen Entwicklungsschritte, um etwas zu tun und Feedback zu bekommen. Wir entwickeln schrittweise, sodass unsere Kunden die Gelegenheit haben, ihr Feedback zu unserer derzeitigen Arbeit abzugeben.

Eine Verhaltensweise, nach der man bei einem Bewerber suchen möchte, ist die Fähigkeit, kleine Schritte zu gehen und Feedback zu erhalten – egal welche Arbeit sie oder er ausgeführt hat. Menschen (egal ob es sich um Entwickler, Tester, Autoren oder andere handelt), die ein Feature augenscheinlich perfekt beenden müssen, bevor jemand anders es sieht, sind für ein agiles Team nicht geeignet.

Fragen, die Sie hierzu stellen können, sind: „Erzählen Sie mir, wie sie arbeiten wollen. Denken Sie an das letzte Feature, an dem Sie gearbeitet haben. Haben Sie versucht, das Ganze zu vervollständigen, bevor Sie um Feedback gesucht haben?“ Warten Sie auf die Antwort. Dann fragen Sie: „Warum?“ Vielleicht sagt der Bewerber, er habe einmal versucht, Feedback zu erhalten. Oder er sagt, von ihm sei erwartet worden, alles perfekt zu vervollständigen. Nun können sie fragen: „Wenn Sie außerhalb der Arbeit an ihrem Projekt arbeiten, wie gehen Sie da vor?“

4. Menschen, die bereit sind, etwas „gut genug für den Moment“ zu machen

Menschen, die in der Lage sind, kleine Schritte zu gehen und Feedback zu bekommen, sind wahrscheinlich ebenso in der Lage, etwas „gut genug für den Moment“ zu machen. Eines der Probleme bei der Agilität ist, dass wir nicht genügend Zeit haben, alles auf einmal perfekt zu machen. Deshalb benutzen wir Zeitfenster. Wir tun, was gerade benötigt wird, und entscheiden auf Grundlage des Feedbacks, ob oder wann wir darauf wieder zurückkommen.

Die Fähigkeit, etwas gerade gut genug zu machen und darauf zurückzukommen, wenn es mehr Nutzen für das Geschäft bringt, ist kein übliches Verhalten. Man kann das bei Testern sehen, die das absolut beste

Testsystem am Beginn eines Projekts haben wollen. Man kann es auch bei Architekten sehen, die die Architektur zu Beginn des Projekts vollständig definieren wollen.

Eines der Probleme der Agilität besteht darin, dass wir zu Beginn eines Projekts nicht sagen können, was perfekt ist. Manchmal können wir es nicht einmal in der Mitte sagen. Also müssen wir es gut genug für den Moment machen und später darauf zurückkommen, wenn wir mehr Nutzen daraus ziehen können, wenn wir uns darauf konzentrieren.

Um sagen zu können, ob ein Bewerber diese Fähigkeit besitzt, etwas gut genug für den Moment zu machen und den perfekten Abschluss auf später verschieben kann, fragen Sie: „Erzählen Sie mir vom letzten Mal, als Sie zu Beginn eines Projekts überhaupt nichts wussten? Was haben Sie getan?“

5. Anpassungsfähige Menschen

In agilen Projekten sind, wie in allen Arten von Projekten, die Bedingungen nicht immer perfekt. Beispielsweise kann es vorkommen, dass wir keinen Teamraum haben, dass es keine Kriterien für die Auswahl von Features gibt oder dass wir vielleicht nicht einmal in der Lage sind, Hindernisse zu beseitigen. Und trotzdem müssen wir die Arbeit fertig bekommen.

Wir suchen nicht nach Heiligen. Wir suchen nach Menschen, die sich an die herrschenden Bedingungen anpassen können. Wir wollen, dass die Mitarbeiter ihre Arbeit tun, auch wenn die Bedingungen unzureichend sind.

Aufgrund der Antwort, die Sie auf die folgende Frage erhalten, werden Sie wissen, ob Sie einen anpassungsfähigen Menschen

Warum es so wichtig ist, die richtigen Leute einzustellen

Interview mit Johanna Rothman.

■❓ Sie haben ein bekanntes Buch über pragmatisches Projektmanagement geschrieben und Sie favorisieren agile Systeme. Was halten Sie vom klassischen PMI und seinem Wert für den Software-Entwicklungsprozess?

■❗ Das ursprüngliche PMBOK beinhaltet keine Vorgabe für den Projektmanager bezüglich des zu verwendenden Lebenszyklus. Ich mochte das. Auch wenn ich vor Kurzem das PMBOK falsch interpretiert haben sollte, macht es für den Projektmanager immer noch keine strenge Vorgabe, welcher Lebenszyklus zu verwenden ist. Auf der anderen Seite ist das PMBOK sehr wasserfallartig ausgelegt, sodass man leicht im klassischen Lebenszyklus-Denken verhaftet bleibt. Das PMBOK leitet die Projektmanager nicht einmal an, über den für sie geeigneten Lebenszyklus nachzudenken – und das ist eine Schande. Die Wahl des Lebenszyklus, der auf die Risiken Ihres Projekts und Ihres Teams am besten passt, ist die schnellste und billigste Art, wie ein Projektmanager von Beginn an die Projektrisiken managen kann. Also, warum nicht?

■❓ In Ihrem OOP-Tutorial „Influence and Authority: Using Your Personal Power to Get Things Done“ legen Sie den Schwerpunkt auf die Menschen, nicht auf irgendeine Managementdisziplin. Ist der Mensch der eigentliche Erfolgsfaktor in der Softwareentwicklung?

■❗ Software ist eine menschenintensive Disziplin. Das ist der Grund, warum es so wichtig ist, die richtigen Leute einzustel-

len (das ist der Inhalt meines Vortrags) und zu wissen, wie man mit Hilfe dieser Menschen seine Arbeit erledigt bekommt (Inhalt meines Tutorials). Das gilt für Projektmanager, Softwareentwickler, Tester, Produktmanager, Marketingleute und alle anderen gleichermaßen.

■❓ Vor Kurzem waren Sie auf der AYE-Konferenz. Was war Ihr Eindruck?

■❗ Ich hatte eine großartige Zeit – ich denke, alle Teilnehmer hatten das. Bis jetzt haben wir von mehr als einem Dutzend Leuten Feedback bekommen. Wir haben Vorschläge für die Zukunft bekommen, was immer gut ist. Aber die meisten Kommentare waren in der Art wie: „Was für eine wundervolle Umgebung, um zu lernen, und was für eine großartige Gruppe von Teilnehmern!“

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

■❗ Ich liebe es, neue Menschen zu treffen. Deshalb ist das ein Punkt, auf den ich mich auf jeden Fall freue. Ich vermute, dass es kulturelle Unterschiede zwischen dem gibt, was ich normalerweise in US-Firmen sehe, und deutschen Firmen. Diesem Unterschied möchte ich in meinem Tutorial auf den Grund gehen. Wenn du solche kulturellen Probleme nicht beachtest, kannst du sie auch nicht wirksam beeinflussen.

vor sich haben: „Erzählen Sie mir von einer Situation, in der Sie nicht die Bedingungen vorgefunden haben, die Sie sich für Ihr Projekt gewünscht haben. Was haben Sie getan?“

6. Menschen, die bereit sind, außerhalb ihres Erfahrungsbereichs zu arbeiten

Ein Zeichen für Anpassungsfähigkeit ist die Bereitschaft eines Menschen, auch außerhalb seines Erfahrungsbereichs zu arbeiten. Ich schlage nicht vor, dass jemand etwas tun soll, von dem er keine Ahnung hat – z. B. sollte sich ein Entwickler nicht in einen Vermarkter verwandeln (es sei denn, er möchte es). Ich schlage aber vor, dass jemand, der sich sehr gut mit Datenbanken auskennt, auch versuchen sollte, sich ein bisschen mit der GUI zu befassen. Wenn jemand mit der Middleware vertraut ist, würde er vielleicht auch gerne auf Betriebssystem-Ebene oder auf dem oberen Level einer Anwendung arbeiten. Wenn jemand die ganze Test-Karriere lang eine Forschungstesterin war, möchte sie vielleicht ein wenig Skripting versuchen. Wenn sie ein „Automatisierungs-Würstchen“ ist (also die arme Person, die immer wieder die gleichen Tests durchführen muss), ist es vielleicht an der Zeit, es mit ein wenig Forschungstests zu versuchen.

Wir sehen diese Bereitschaft zur Arbeit außerhalb des eigenen Erfahrungsbereichs in agilen Teams, wenn Menschen zusammenarbeiten und sich um ein Feature drän-

Johanna Rothman

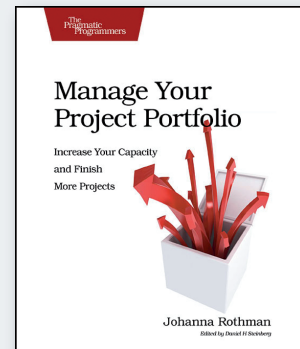
Increase Your Capacity and Finish More Projects

O'Reilly 2009

250 Seiten (auf englisch)

32,00 €

ISBN 978-1-934356-29-6



geln. Menschen sind bereit, außerhalb ihres Erfahrungsbereichs zu arbeiten, aber nicht zu weit davon entfernt. Um etwas über diese Fähigkeit zu erfahren, fragen Sie: „Erzählen Sie mir von einer Situation, in der Sie eine Arbeit übernommen haben, um dem Team zu helfen. Wie war das?“

Ein Bewerber kann unter Umständen diese Frage nicht beantworten. Sie können dann einen Kontext vorgeben, wie z. B. den Folgenden: „Wir arbeiten an Dingen, mit denen wir vielleicht nicht vertraut sind, um ein Feature für eine Iteration fertigzustellen. Waren Sie jemals in dieser Situation?“ Wenn der Bewerber nicht ja sagt, müssen Sie die Frage anders stellen. Zum Beispiel

hatte ich mit folgender Frage Erfolg: „Erzählen Sie mir von einer Situation, in der Sie etwas taten, was Ihrer Meinung nach nicht zu Ihrer Jobbeschreibung gehört. Was haben Sie getan?“

Zusammenfassung

Dies sind wahrscheinlich nicht die einzigen Verhaltensweisen, die man für ein agiles Team benötigt. Führen Sie auf jeden Fall eine Jobanalyse durch, um zu sehen, wie sich Ihr agiles Team von anderen unterscheidet. Dann werden Sie die Art von Bewerbern erkennen, die zu berücksichtigen sind.

Aus dem Englischen von Elke Niedermair.