



Dr. Christoph Steindl

[E-Mail: steindl@catalysts.cc]



Dipl.-Ing. Christian Federspiel

[E-Mail: federspiel@catalysts.cc]

sind die Gründer und Eigentümer der Firma Catalysts. Sie arbeiten seit vielen Jahren als Software-Entwickler und Berater, um Teams produktiver zu machen. taskmind ist ihr Beitrag zur Steigerung der Team-Produktivität – speziell auch für Leute, die nicht im IT-Bereich arbeiten.

Staffelläufer im Büro

Wenn man im Büro hoch-effizient sein möchte, braucht es mehr als den Willen zur Zusammenarbeit. Weil man immer zu viel zu tun hat, bleiben Dinge liegen bzw. verschleppen sich. Bekannte Prinzipien aus der agilen Software-Entwicklung helfen auch im agilen Büro: Sichtbarkeit (was ist alles zu erledigen) und Verbindlichkeit (wer kümmert sich worum) sind die ersten beiden wichtigen Schritte. Mit der richtigen Priorisierung der Ziele und Aufgaben arbeitet schlussendlich jeder am jeweils Wichtigsten. Jeder übernimmt einmal die Staffel und feiert anschließend beim gemeinsamen Sieg gerne mit. Das ist das Prinzip, taskmind ist die Lösung. Lesen Sie mehr darüber ...

Carina arbeitet in einem Unternehmen mit etwa 10.000 Mitarbeitern im Marketing und ist zuständig für die Organisation von Fachmessen und ähnlichen Werbeaufträgen. Sie kann gut organisieren und ist auch persönlich sehr gut organisiert. Carina arbeitet gewissenhaft und sorgfältig. Auf sie kann man sich verlassen. Carina hat kaum mit Software-Entwicklung zu tun. Trotzdem hat sie sich einige Ideen von ihren IT-Leuten abgesehen und setzt sie nun auch bei ihren Projekten ein. Für Carina umfasst ein Projekt alles, was zu erledigen ist, um den Auftritt bei einer Fachmesse zu einem vollen Erfolg werden zu lassen.

Zusammenarbeit als Schlüssel-Kompetenz

Ständiger Kosten- und Termindruck sowie die zunehmende Spezialisierung zwingen sie, immer mehr Arbeiten nach außen zu anderen Firmen zu verlagern. Das wiederum verringert die Planbarkeit und auch die Verlässlichkeit. Für Carina ist wichtig, dass

- jedes Teammitglied (intern wie extern) auch wirklich das **gemeinsame Ziel** kennt
- jeder seinen **persönlichen Beitrag** zur Erreichung des Ziels kennt
- jeder weiß, **was bis wann und mit welcher Priorität** zu tun ist

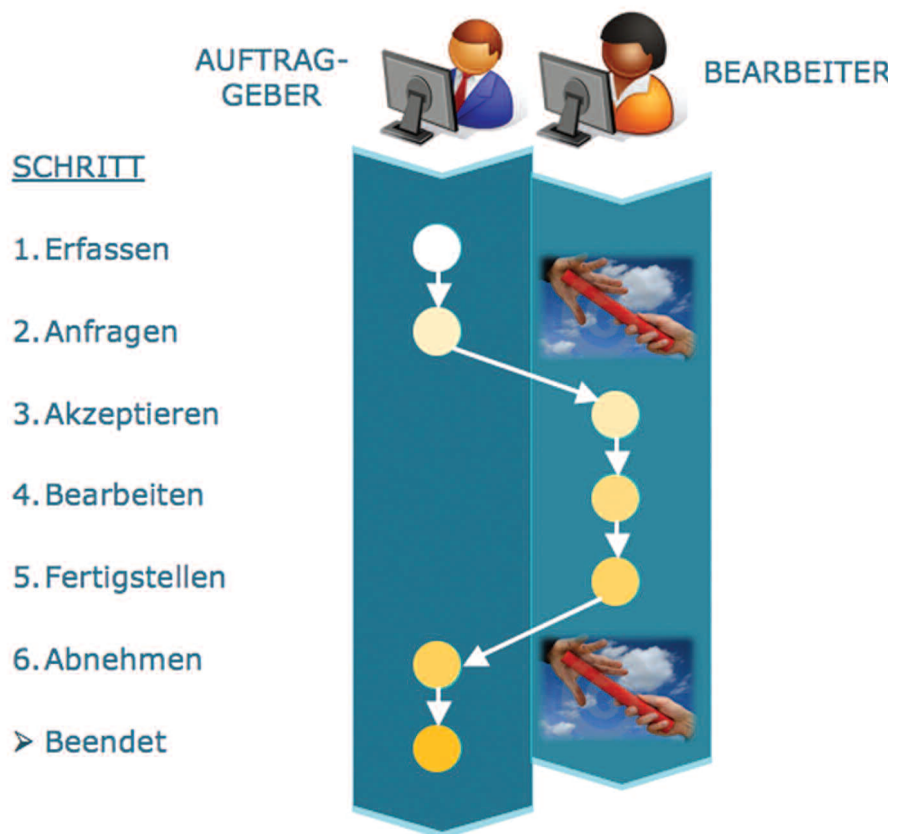


Abbildung 1: Das Akzeptieren oder Ablehnen einer Aufgabe schafft beim Bearbeiter Verbindlichkeit.

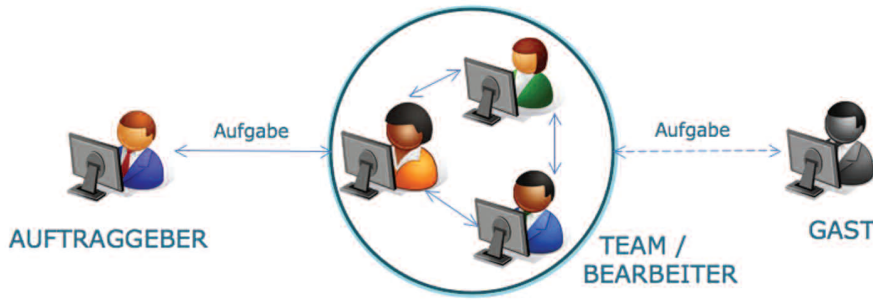


Abbildung 2: Der Auftraggeber weist einer Teilmenge seines Teams die Aufgabe zu. Die Adressaten entscheiden selbst, wer die Aufgabe annimmt. Das Annehmen einer Aufgabe gilt als Commitment. Leute die nur kurz im Projekt sind und daher taskmind nicht verwenden, sind Gast-Benutzer. Sie verwenden die Links in den E-Mails um Aufgaben zu akzeptieren oder abzulehnen. Für taskmind Benutzer sind Gäste vollwertig eingebunden.

- sie nicht jeden Tag kostbare Zeit mit Bergen von E-Mails verliert
- sie nicht ständig nachfragen muss, ob etwas schon erledigt ist
- Vereinbarungen und Termine halten

Die agile und effiziente Zusammenarbeit innerhalb von Teams und über Team- und Unternehmensgrenzen hinweg gewinnt entscheidend an Bedeutung.

Für Carina und ihr Team ist **Task-Management** der richtige Ansatz. Dafür verwenden sie taskmind (www.taskmind.net). Aufgaben stehen bei der Zusammenarbeit im Mittelpunkt, wenn sie ihre Projekte planen und strukturieren. Jede Aufgabe hat ihren Lebenszyklus – Auftraggeber und Bearbeiter arbeiten zusammen, um das Ziel zu erreichen, vom Erfassen über die Zusage und die Erledigung bis hin zur Abnahme.

Überall dabei und schneller als mit Papier und Bleistift

Carina geht gerne mit ihren Kollegen gemeinsam Mittagessen. Dabei sprechen sie natürlich auch über die Arbeit. Es passiert oft genug, dass ihr wichtige Aufgaben just beim Essen einfallen. Sie nimmt dann ihr Smartphone und spricht die Aufgabe hinein, die sie im Anschluss in taskmind nachverfolgen und erledigen kann. Natürlich können Carina und ihre Kollegen Aufgaben auch über ein Web-Interface erfassen, oder über einen installierten Desktop Client, ein Outlook Plug-In bzw. über ein Plug-In in ihr firmeninternes Informationssystem. Aufgaben über taskmind einzugeben geht auf jeden Fall schneller als Aufgaben auf einen Zettel aufzuschreiben.

Manchmal möchte Carina, dass eine bestimmte Aufgabe von einer bestimmten Person übernommen wird. Es gibt eini-

ge Tätigkeiten, die Gerhard, der Grafiker, einfach am schnellsten und besten macht. Carina weist Gerhard deshalb manche Aufgaben direkt zu. Ansonsten weist sie die Aufgabe ihrem Team oder einer Gruppe zu. Die Adressaten entscheiden dann selbst, wer die Aufgabe annimmt. Das Annehmen einer Aufgabe gilt als Zusage. Verändert Carina die Aufgabe, dann wird die Zusage beim Adressaten erneut eingeholt. Personen aus anderen Organisationen werden entweder als taskmind-Benutzer oder über E-Mail eingebunden. In der E-Mail gibt es Links, um Aufgaben abzulehnen oder zu akzeptieren.

Projekte mit Aufgaben, Terminen und Workflows

Aufgaben sind in der Regel Teil eines größeren Kontexts – eines Projekts. Ein Projekt kann aus Aufgaben, Teilprojekten, Terminen und Workflows bestehen. Unterschiedliche Personen können im Projekt unterschiedliche Rollen einnehmen (wie Projektleiter, Bearbeiter oder Beobachter).

Logische oder zeitliche Abhängigkeiten von Aufgaben modelliert Carinas Team in Aufgaben-Ketten („ad hoc“-Workflows). Sie planen gemeinsam die nächste Woche, indem sie kleine Teilziele formulieren. Für eine Werbeveranstaltung möchten sie Plakate aufhängen. Zuerst wollen sie einige Design-Vorschläge erstellen, dann folgt das Textieren. Nach dem internen Review erfolgt die Auswahl mit dem Kunden (siehe **Abbildung 3**). Die Teilziele sind als Aufgaben formuliert. Zur Verwirklichung der Teilziele sind meist mehrere Aufgaben notwendig. Nur die wichtigsten werden im Planungsmeeting festgelegt. Gemeinsam priorisieren sie, indem sie die Teilziele auf eine oder mehrere Ketten ziehen. Sie achten dabei sorgfältig darauf, dass

- jeder auch den gewünschten Output liefert, der wiederum Input für den nächsten in der Kette ist und
- Personen nicht mehrfach gleichzeitig verplant sind.

Ein wichtiger Grundbaustein für Selbstorganisation im Team ist, dass jeder im Team weiß, was die nächsten Teilziele sind und welche persönlichen Beiträge zur Erreichung dieser Teilziele erforderlich sind. Bei Änderungen bleiben alle am Laufenden, da das Team taskmind täglich verwendet.

Balance zwischen wichtig und dringend!

Oft genug verhält sich die Realität nicht wie geplant. Ständig muss der Plan angepasst werden. Mit taskmind erfassen Carina und ihre Kollegen flugs die „ad hoc“-Aufgaben zu einem Vorhaben. So arbeiten sie planungsgetrieben auf ein Ziel hin, können aber auch flexibel auf Unvorhersehbares reagieren und wahren so die Balance. Einerseits muss Carina auf ihr Ziel hinarbeiten

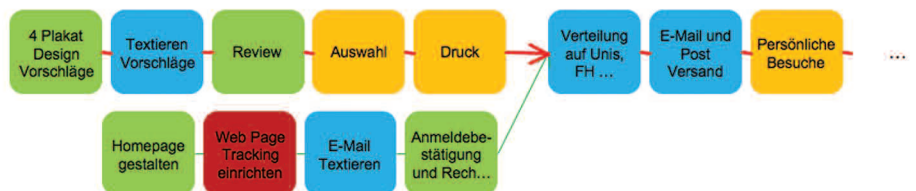


Abbildung 3: Die obere Kette ist die kritische Kette. In Planungsmeetings legt das Team die Vorgehensweise fest. Zuerst will das Team vier Design Vorschläge für ein Plakat erarbeiten. Dann erfolgt das Textieren. So wird die Reihenfolge festgelegt. Jede Aufgabe kann mehrere Teilaufgaben enthalten. Alle Projektbeteiligten sehen den groben Ablauf für die Bewerbung der Veranstaltung. Lücken fallen schnell auf. Das Umreihen geht mit taskmind in wenigen Sekunden mit Drag & Drop.

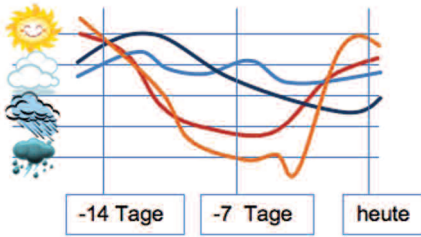


Abbildung 4: Lassen sie den emotionalen Kochtopf in ihrem Projekt nicht überhitzen. Mit dem Stimmungsbarometer helfen sich die Kollegen gegenseitig aus den gelegentlichen Tiefs.

(diese Aufgaben sind **wichtig** für sie). Andererseits muss sie aber auch flexibel auf die aktuelle Situation reagieren (wenn andere was **dringend** von Carina haben wollen). Nur wenige Sekunden sind für das Umpflanzen notwendig. Das schätzt sie besonders.

Halten die Termine? Staffellauf-Metapher für „ad hoc“-Workflows

Carina und ihr Team sind schon vor einiger Zeit von der alten Methode der „Schätzung von Einzelaufgaben“ abgegangen. Die Einzelaufgaben hatten immer zu viel oder zu wenig Sicherheitspuffer. Außerdem war es aufwändig, jede Einzelaufgabe zu schätzen.

Carina arbeitet seither bei den dringenden organisatorischen Aufgabenketten viel lieber nach der Staffellauf-Metapher:

- wer die Staffel trägt, muss so schnell er kann laufen,
- bei der Staffelübergabe darf keine Zeit verloren gehen,
- wenn man gerade Staffelläufer ist, unterstützen einen die anderen, damit man schneller voran kommt und
- wenn man die Staffel übergeben hat, kann man durchatmen.

taskmind unterstützt diese Arbeitsweise, macht den Staffeltäger für die anderen sichtbar, misst die Zeit bei der Staffelübergabe und macht Hindernisse sichtbar, die sonst vom Staffelläufer übersehen werden. Wenn die Staffelübergabe naht, informiert taskmind den Nachfolger rechtzeitig.

Carina markiert die wichtigste Aufgabenkette als die kritische Kette und legt fest, wann sie fertig sein soll. Die Aufgaben auf der kritischen Kette haben Vorrang vor den anderen Ketten (mit ihren Aufgaben).

Mit der Staffellauf-Metapher werden typische Phänomene, die bei Aufgabenketten zu Verspätungen führen, reduziert.

„Wisdom of Crowds“ statt vieler Aufwandsschätzungen

Nach einiger Zeit bittet Carina die Beteiligten nach ihrer Einschätzung, wann das Ziel erreicht sein wird.

Carina verlässt sich auf die „Weisheit der Vielen“ statt auf Schätzungen von Einzelpersonen. Das gibt ihr mehr Sicherheit. James Surowiecki stellt in seinem Buch „The Wisdom of Crowds“ [Su05] eindrucksvoll dar, wie durch Selbstorganisation aber auch durch statistische Effekte Schätzungen von mehreren in der Regel besser mit der Realität übereinstimmen als Schätzungen von Einzelpersonen.

Aus den Schätzungen und dem Fortschritt auf der kritischen Kette berechnet taskmind den noch vorhandenen Puffer und somit die Priorität der Staffellauf-Aufgaben (**siehe Kasten**).

BEISPIEL: Carinas Projekt

Projekt Start: 01.09.
 Fälligkeitsdatum: 28.09.
 (4 Wochen)
 Erste Schätzung am 7.09.
 (nach 1 Woche):
 geschätztes Projekt-Ende am 22.09.
 ==> Puffer: 6 Tage (22.09. bis 28.09.)

Zweite Schätzung am 14.09.
 (nach 2 Wochen):
 geschätztes Projekt-Ende am 24.09.
 ==> Puffer: 4 Tage (24.09. bis 28.09.)

Nach 50% der Projektlaufzeit sind 33% vom Puffer aufgebraucht (2 von 6 Tagen). Bei einer agilen Vorgehensweise – kritische und wertvolle Aufgaben zuerst – brauchen sich Carina und ihr Team keine besonderen Sorgen machen.

Emotionen über das Stimmungsbarometer sichtbar machen

Wenn der Kochtopf übergeht, ist es oft schon zu spät, deshalb sollte man versuchen, Emotionen schon früher sichtbar zu machen. Die systematische Einblendung der emotionalen Ebene ist in Projekten oft sinnvoll. Sie hat eine Frühwarnfunktion für Fehlentwicklungen. Außerdem steigert eine gute Stimmung die Produktivität und das Wohlbefinden des Teams. Die täglichen Hürden werden gemeinsam viel leichter genommen [Se08].

Bisher hat sich Carina auf ihre „atmosphärische Intelligenz“ verlassen. Die hat

sie allerdings auch schon ein paar Mal im Stich gelassen. Mittlerweile setzt sie auf das „Stimmungsbarometer“:

Carina und ihre Kollegen drücken regelmäßig ihre Stimmung in Wettersymbolen (Sonne, Wolken, Regen, Gewitter) aus. Sie machen das 1 bis 2 Mal pro Woche. Das Symbol auszuwählen kostet nur ein paar Sekunden Zeit. Außerdem notieren sie das gerade aktuelle (Projekt-)Ereignis (z.B. Marketingpräsentation auf der Hausmesse, Mike wurde Vater). Dadurch können sie sich zu einem späteren Zeitpunkt ihre damalige Stimmung leichter ins Gedächtnis rufen. Die Stimmung und das Ereignis werden für das Team in Echtzeit sichtbar.

Statt also später zu jammern, haben Carina sowie alle anderen Projektbeteiligten die Chance, ein emotionales Absinken frühzeitig zu erkennen und aufzuhalten. Man kann die „aktuelle“ Wetterlage besprechen und gegebenenfalls konkrete Schritte zu einer Klimaverbesserung vereinbaren. Natürlich gleich wieder mit taskmind, damit sich die Ideen nicht verschleppen.

Die emotionale Stimmung der Projektmitarbeiter – oft sonst nur ein weißer Fleck auf der Landkarte – wird sichtbar. Der Aufwand ist gering, dennoch bringt das Stimmungsbarometer oft Erstaunliches zu Tage, weil die Stimmungsäußerungen spontan und intuitiv erfolgen. Außerdem kann man damit das „Tageswetter“ in einzelnen Regionen (Abteilungen, Teilprojekten) genauso darstellen wie die „Großwetterlage“ im Gesamtprojekt und die „Klimakurve“ im zeitlichen Verlauf.

Zusammenfassung

Agile Techniken bewähren sich auch in anderen Bereichen wie den vielen kleinen Aufgaben im Büro- und Projektalltag. Projektleiter wie Carina müssen planen, um ihre Ziele nicht aus den Augen zu verlieren. Carina möchte nicht mit großen Projektmanagement-Kanonen auf kleine Spatzen-Projekte schießen. Starre Workflow-Systeme helfen ihr auch nicht weiter. Sie muss mit ihrem Team schnell auf Unvorhersehbares reagieren können. Wer hat die letzte Kursänderung schon angenommen und wer noch nicht? E-Mail und Telefon reichen nicht aus. Dafür bedarf es einer besseren Werkzeug Unterstützung. Ein sehr bedienerfreundliches Werkzeug wie taskmind ist dafür der richtige Ansatz – „ad hoc“-Aufgaben im Team erledigen mit Verbindlichkeit, Transparenz und Selbstorganisation.

Aufgaben können – wenn nötig – auf einer kritischen Kette nach der Staffellauf-



Abbildung 5: Carina kann über taskmind das Projektklima mit professionell ausgearbeiteten Fragenvorlagen abfragen. Das Diagramm zeigt, dass sich ihr Team gut informiert und abgestimmt fühlt. Jeder weiß, was zu tun ist. Sie blicken zuversichtlich in die Zukunft.

Metapher abgearbeitet werden. Statt vieler kleiner Aufwandschätzungen prognostiziert das Team die Fertigstellung. Die Priorität der Aufgaben ergibt sich aus dem Puffer: Je kleiner der Puffer auf der kritischen Kette

geworden ist, desto höher wird die Priorität der noch unerledigten Aufgaben.

Die systematische Einblendung der emotionalen Ebene liefert wertvolle Frühwarn-Signale, damit Maßnahmen gegen ansons-

ten gefährliche Entwicklungen im Team rechtzeitig gesetzt werden.

Carina hat ihre Projekte im Griff! Sie auch?

www.taskmind.net ist seit dem Frühjahr 2009 in einer Community Edition für Privatkunden, sowie in einer Professional Edition (SaaS) und in einer Enterprise Edition (dedizierter Server) für Firmenkunden verfügbar. Die Plugins für den Staffellauf und das Stimmungsbarometer befinden sich gerade noch in einer „Closed Beta“ mit einer geplanten allgemeinen Verfügbarkeit im Dezember 2009. ■

Literatur

[Su05] James Surowiecki: „The Wisdom of Crowds“; ISBN: 978-0385721707; August 2005

[Se08] Dr. Monika Setzwein; „Hexenkessel, Eiszeit, Jammertal: die Gefühlslage des Teams erfassen“, ProjektMagazin 6/2008, www.projektmagazin.de
