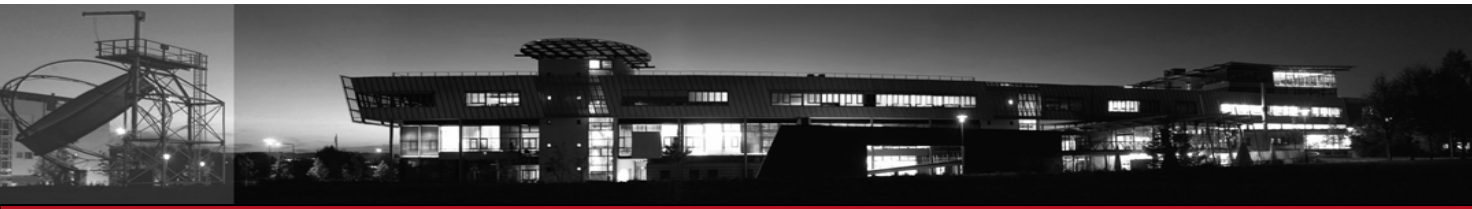


Erfolgsfaktoren in großen, verteilten, (agilen) Projekten

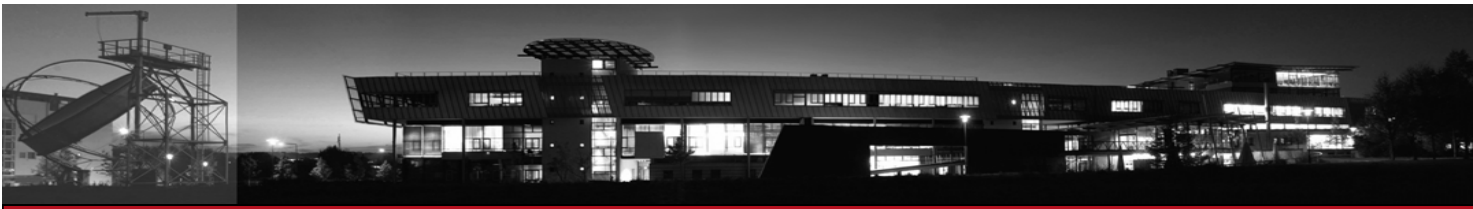
Herausforderung Mensch

Impulsvortrag Stuttgarter PM-Camp
Prof. Dr.-Ing. Oliver Kretzschmar
(03.05.2013)



Agenda

- Intuition, Gerechtigkeit, Freiheit
- Große, verteilte, (agile) Projekte und Gründe
- „Mensch“-Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen
- Fragen



Wie frei sind wir?

„Intuition, Gerechtigkeit und Freiheit“

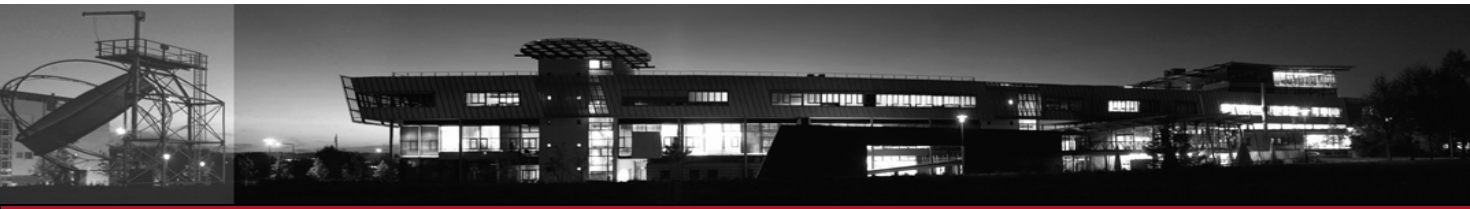


Jemand wirft eine Münze.
Wenn die Zahl oben liegt,
verlieren Sie 1000 Euro.
Wenn das Wappen oben liegt,
gewinnen Sie 1300 Euro.

Würden Sie die Wette eingehen?

- Anm.: Wahrscheinlich würden die meisten die Wette nicht eingehen. Verluste schmerzen mehr als Gewinne und zwar intuitiv. Diese Verlust-Vermeidung bezieht sich nicht nur auf materielle, sondern auch auf andere Werte (z.B. soziale, gesellschaftliche ...)

Quelle: Kahneman D.: Thinking, Fast and Slow, Penguin, 2012

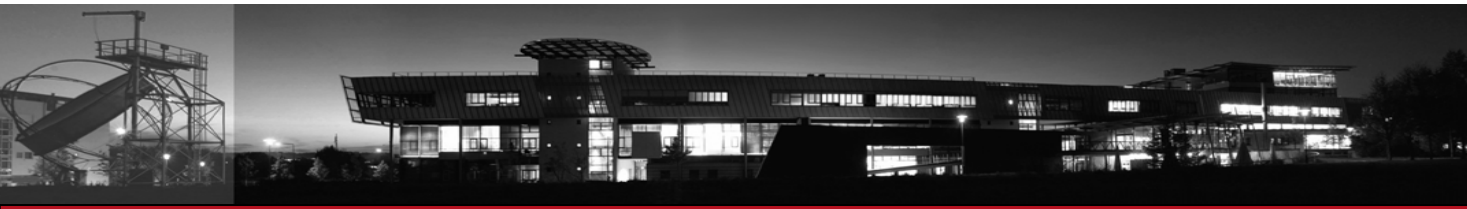


Herr Y war Vorstandsvorsitzender der Bank X, welche mit vielen Milliarden vom Staat nach dem Zusammenbruch gerettet werden musste.

Seit Herr Y entlassen wurde, lebt er auf Mallorca und streitet um seine Millionen-Abfindung und seine monatliche, lebenslange Pension von 50000 Euro.

Welchen Geldbetrag würden Sie geben, dass Herr Y seine Millionen-Abfindung und die monatliche Pension NICHT bekommt?

- Anm.: Warum sind jetzt viele bereit für moralische Gerechtigkeit, Verluste hinzunehmen? Unser Gespür für moralisches Unrecht ist von unserer Kultur beeinflusst → „Ungerecht-behandelt werden“ ist eine starke Triebfeder - auch in Teams



Herr W hat einen Sohn, der schwer krank ist. Eine teure Operation würde ihn retten. Die Krankenkasse bezahlt diese aber nicht. Herr W hat wenig Geld. Herr Z macht ihm ein Geld-Angebot für seine Niere. Dieses Geld würde die Operationskosten decken.

Ist er frei und kann seine Niere verkaufen?

Der reiche Herr Z hat ein bizarres Hobby: Er sammelt Nieren und dekoriert damit sein Wohnzimmer.

Und nun?

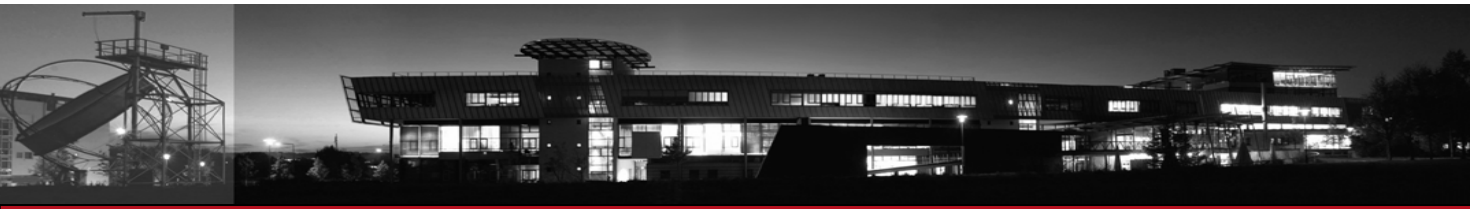
Quelle: Sandel M.J.: Gerechtigkeit, Ullstein Hardcover, 2013

- ❑ Anm.: Warum sind wir hier nicht frei? Die Nieren könnten viele Leben retten. Welche Bedeutung hat hier Moral? Wie hängt das mit Kultur zusammen? Was reglementiert unsere Freiheit – auch in Teams?



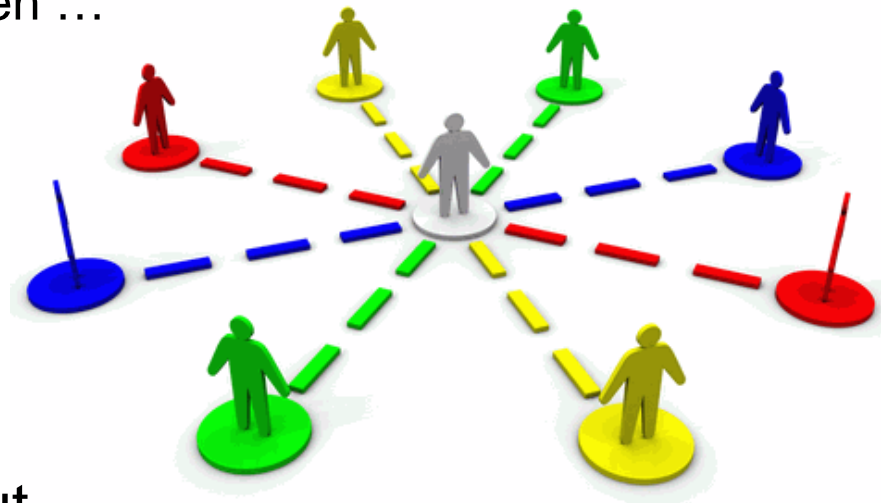
Was sind große, verteilte Projekten?

„Und warum überhaupt?“



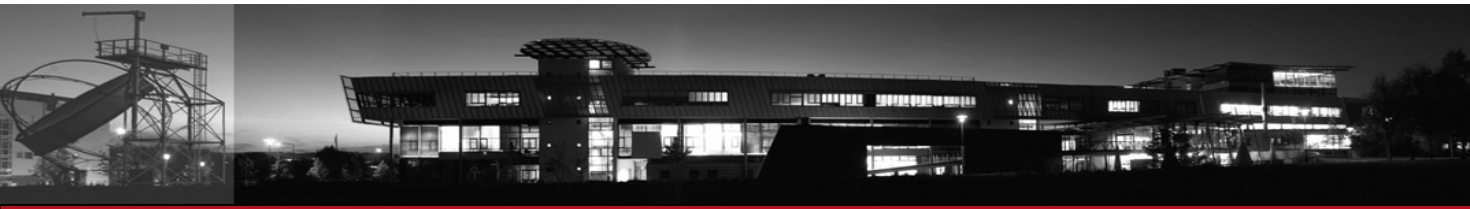
Große, verteilte Projekte

- Groß
 - mehr als 1 Team - andere Dimensionen wären z.B. Personenzahl, Risiken, Dauer, Anzahl beteiligter Firmen, Umfang, Komplexität, Sprachversionen ...



Bildquelle: www.ponte.de, 2013

- Verteilt, verstreut
 - Teams oder Team-Mitglieder arbeiten an mehr als einem Standort mit/ohne überlappenden Zeitzonen (manchmal auch, in Bezug auf Kunden).



Die wichtigsten Gründe für die Verteilung

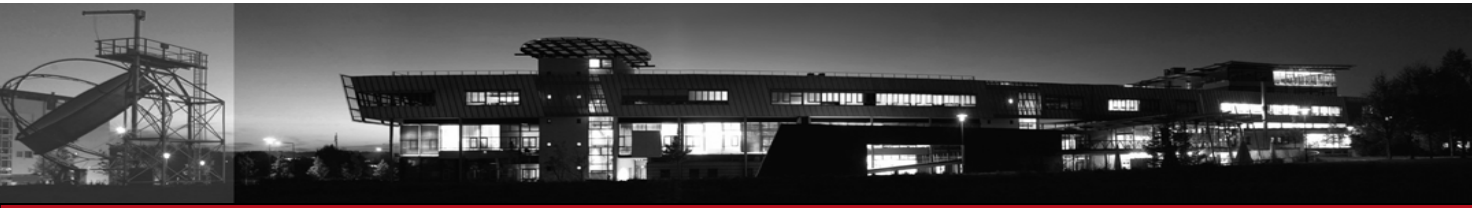
- (Reduzierung von Kosten)
- Schnellere Umsetzung und damit Markteinführungen durch paralleles globales Arbeiten
- Neue Märkte schneller erreichen (Vorort-Projekte)
- Nutzung der besten Mitarbeiter
(wo auch immer sie sind)



→ **Der Trend der Verteilung nimmt zu**

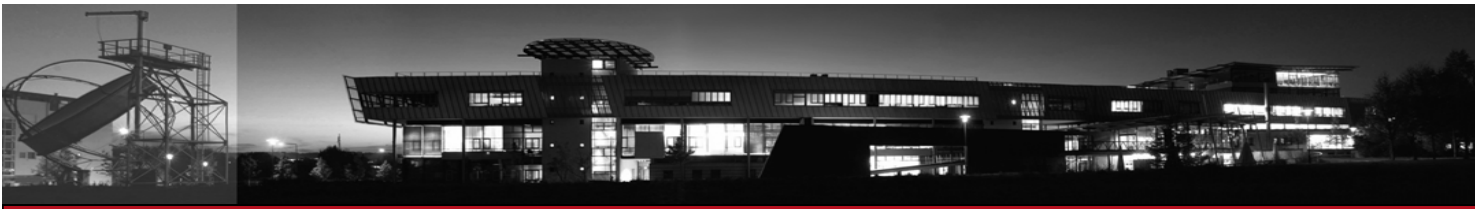
- Anm.: „Reduzierung von Kosten“ halte ich für den schlechtesten Grund. Moderne Telekommunikation- und Kollaborations-Werkzeuge machen die Verteilung besser möglich. Der neue Mitarbeiter ist partizipativ, will authentisch behandelt werden, Prosumer, hybrid informativ, sozialisiert sich in „Communities“, vernetzt, teilt, ...

Bildquelle: <http://www.flickr.com/photos/empresateia/4856716965/in/photostream/>



Was sind wichtigsten Erfolgsfaktoren für große, verteilte, (agile) Projekte?

„Betrachtung der ‚Mensch‘-Erfolgsfaktoren
und Handlungsempfehlungen“

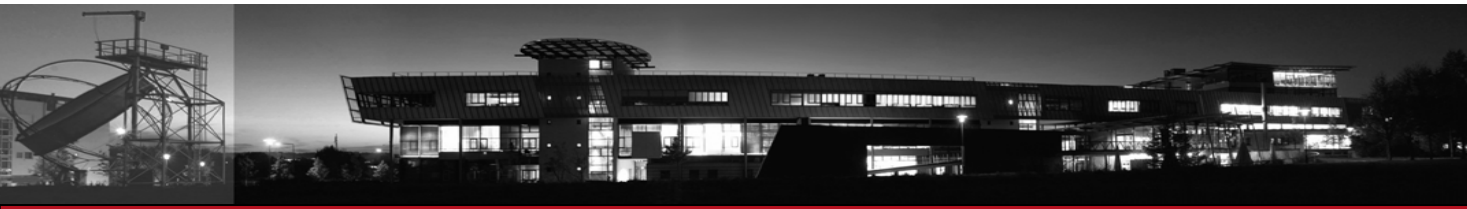


Die „menschlichen“ Bereiche der Erfolgsfaktoren



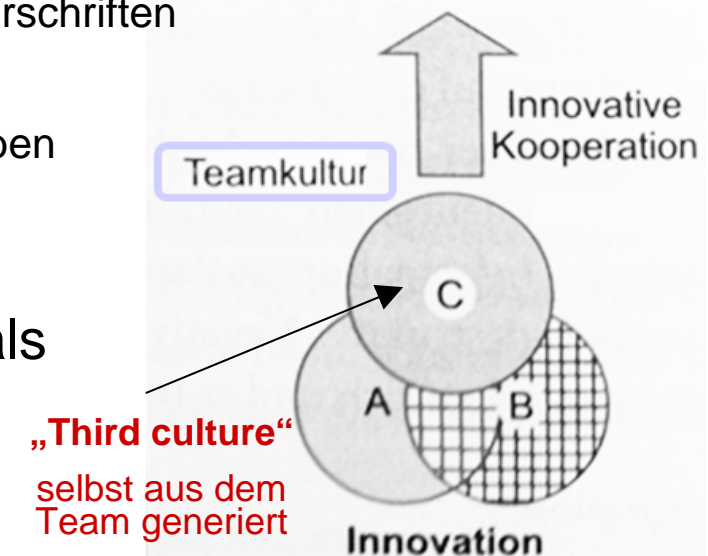
- ❑ Anm.: Versuch von mir diese Faktoren in Bereiche zu fassen. Wie gesagt, es geht in diesem Vortrag NUR um die menschlichen Faktoren. Diese können auch nicht isoliert betrachtet werden, sondern mit Wechselwirkungen untereinander

Bildquelle: <http://www.flickr.com/photos/crystaljingsr/3914729343>

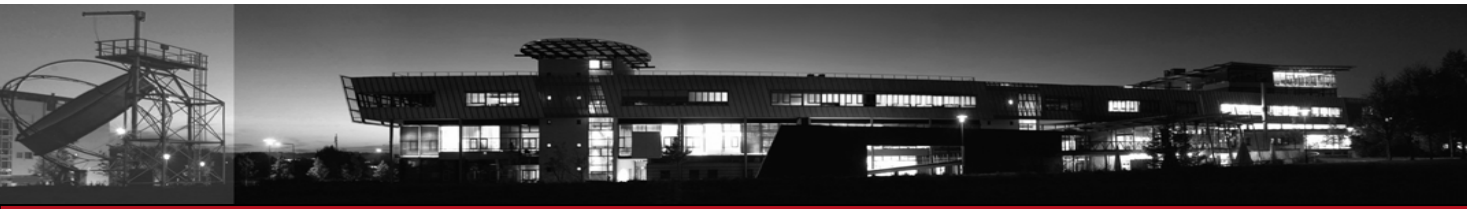


Kultur

- als System gemeinsamer Werte, Normen und Richtlinien im Team
 - Werte als persönliche od. gemeinschaftliche Ziel-Auffassungen im Handeln&Denken
 - Anm.: Unbewusst, nie rational, meist im Bauch → Intuition
 - Normen als Ordnungsrahmen für unser Verhalten in spezifischen Situationen
 - Anm.: Spannungsfeld: Freiheit und diese Freiheit einschränkende Normen
 - Richtlinien als Handlungs- und Ausführungsvorschriften
 - Anm.: Irgendeine Kultur gibt es immer
- Kulturelle und menschliche Probleme sind neben Ressourcen- und Organisationsproblemen die häufigsten Konfliktursachen in Projekten
- Teamkultur als Teil der Projekt-Kultur als Teil der Unternehmens-Kultur usw.
 - Kultur entsteht vorrangig durch Sozialisation



Quelle: Wastian M., Braumandl I., Rosenstiel L.:
Angewandte Psychologie für das Projektmanagement,
Springer; Auflage: 2. Aufl. 2012



Projekt-Erfolgsfaktoren im Bereich Kultur

- Vertrauen als Basis zum Aufbau und Förderung zwischenmenschlicher Beziehungen
 - Vertrauen <-> Distanz-Überwindung
 - Anm.: regelmäßige Meetings und wechselnde Orte; Elektronische Beziehungen funktionieren gut, wenn vorab eine persönliche Beziehung aufgebaut wurde (Vicki R. McKinney 2006); Verlust-Aversion von Vertrauen und deren Rückkopplungen
 - Vertrauensfähigkeit ist sehr von Vorerfahrungen und Intuition beeinflusst



Distanz und Vertrauen

- Partizipation an Führung, Information und Entscheidungsfindung

- Offenheit und Transparenz bzgl. Information und Entscheidung
 - Anm.: Potenzial des Ungerecht-Empfindens; Feedback bzgl. Information (das ist NICHT optional!)

- Klare Entscheidungsstrukturen evtl. auch veränderlich

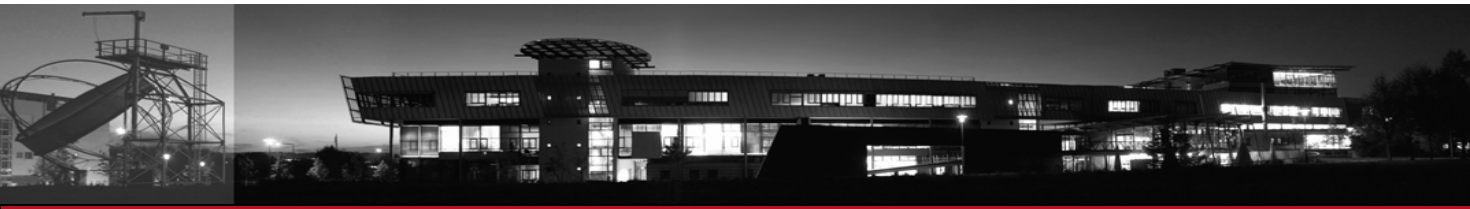
- Bedeutung: frühzeitige Einbindung der Anwender

- Bedeutung Leadership (Vorbild bzgl. Aufmerksamkeit, Wertschätzung, Kommunikation, Zusammenarbeit etc.)

- Anm.: Dieses Thema ist bereits in einer Session geplant. Freie Entscheidungen & Risikobewertungen stark vom Unbewussten beeinflusst



Werte, wie Kollegialität und Verlässlichkeit, werden oft im Zusammenhang mit Gerechtigkeit (hier Gleichbehandlung) betrachtet



Projekt-Erfolgsfaktoren im Bereich Kultur (2)

- Kritik-Würdigung und Einsatz effektiver Konflikt-Lösungsmethoden
 - Sensibilisierung zur frühzeitigen Erkennung von Konflikten
 - Sachbezogener Konflikt ist zunächst weder gut noch schlecht
 - Anm.: Nicht-Auflösung führt zu Eskalation mit Emotionsüberschuss
→ Vorrang Intuition
- Überwindung kultureller Unterschiede durch Finden von Gemeinsamkeiten
 - Kulturelle Unterschiede im Verständnis von Hierarchie, Autonomie, Konfliktverhalten, Sprache, Lärm, Farben, Symbole usw.
 - Gemeinsamkeit, z.B. Gleiches Qualitätsverständnis und Teilen der Gesamt-Vision, sowie gleiche Entwicklungs-Philosophie
 - Schätzung von einzelnen Wertvorstellungen
 - Anm.: Offenheit, Akzeptanz, Respekt, ...



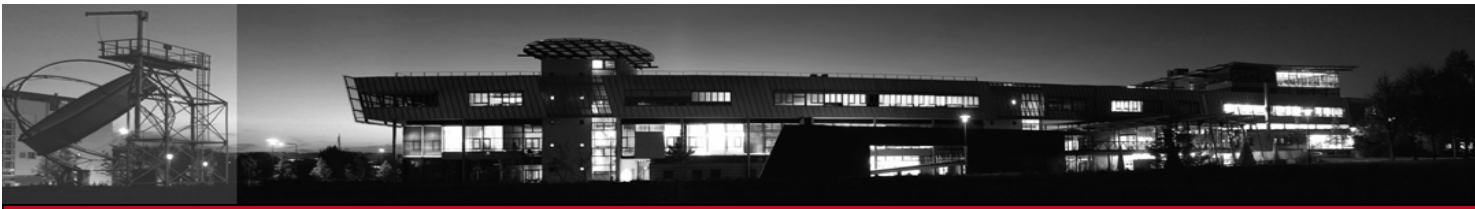
Konflikte moderieren und lösen



Egal wie unterschiedlich wir sind, wir haben 1 Kommitment

→ Normen und Regeln vereinbaren

Bildquellen: <http://all-free-download.com/free-photos/3d-villain.html>



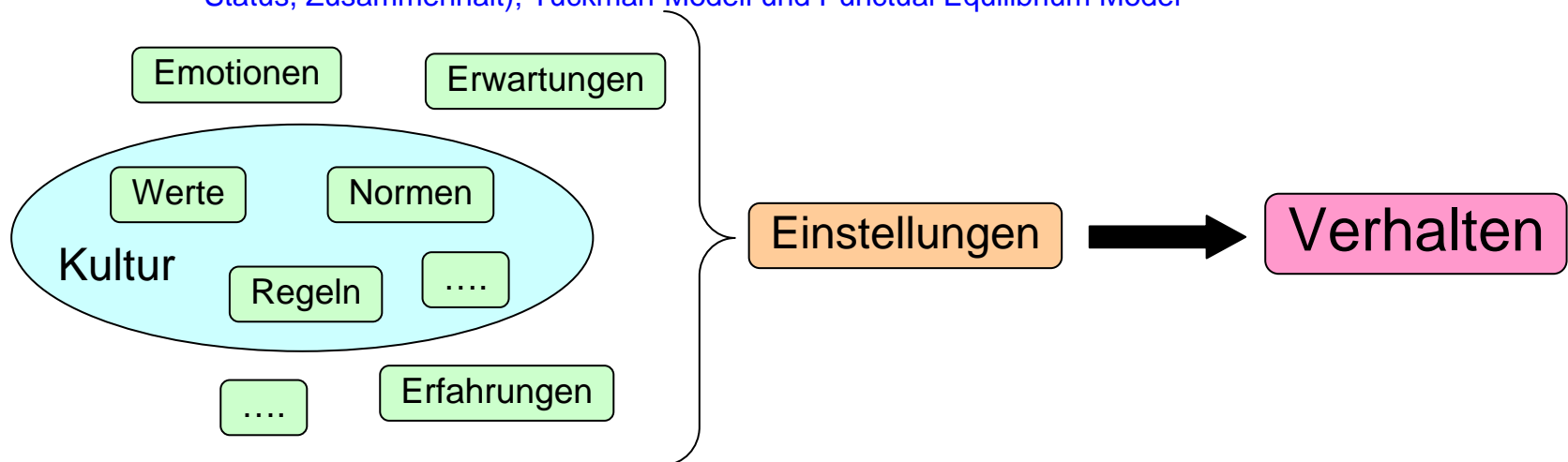
Team

- Warum bilden Menschen Gruppen/Teams?
 - Erreichen gemeinsamer Ziele
 - Selbstbewusstsein zu stärken
 - Soziale Bedürfnisse zu befriedigen



Bildquellen: <http://all-free-download.com/free-photos/3d-villain.html>

- Was beeinflusst unser Verhalten? Einige Faktoren im Kontext:
 - Anm.: Berücksichtigung von Team-Dynamiken (Determinanten Rollen, Normen, Status, Zusammenhalt); Tuckman-Modell und Punctual Equilibrium Model



Quelle: u.a. Wintersteiger W.: Verbesserung der Projektkultur, Vortrag Conquest 2003



Projekt-Erfolgsfaktoren im Bereich Team

- Entwickeln eines Selbstverständnisses des Teams
 - Begreifen als Team und des Warum
 - Team-Kultur ist Grundlage zur Entwicklung von Team-Identität
 - Anm.: Viel Aufwand. Anvisieren des gemeinsamen Ziels
- Aufbau von Identifikation, Zusammenhalt und klarem Rollenverständnis
 - Förderung von Team-Identifikation, z.B. visuell durch Logos, T-Shirts
 - Team-Retrospektiven und Bereitschaft zur Verbesserung fördern Team-Zusammenhalt
 - Authentisches Feedback: Erfolge würdigen und zelebrieren
 - Rolle ist Gesamtheit an Erwartungen gerichtet an den Inhaber
 - Anm.: Konflikte durch mehrere innehabende Rollen; Zusammenhalt über Ziele und Visionen
- Akzeptanz von Messung der Performance
 - Anm.: → Motivationsfaktor; Nicht Kontrolle sagen. Feedback zur Zielbindung



Zusammenhalt und Identifikation

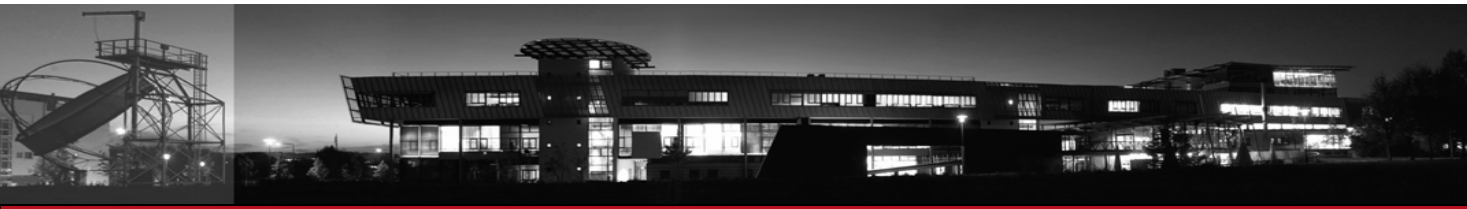


Würdigen und Feiern



Performance messen, nicht Stunden

Bildquellen: <http://all-free-download.com/free-photos/3d-villain.html>



Projekt-Erfolgsfaktoren im Bereich Team (2)

■ Die richtigen Personen im Team

- Kenntnis, wie man „gewinnt“
- Persönlichkeit vor Talent



Die richtigen
Player

■ Effektive Synchronisation

- Informationen teilen und Kommitment
 - Anm.: Ungerechtsempfinden bei Informationsdefizit. Verständnis des „Definition of Done“ wg. Übergabe-Problematiken.

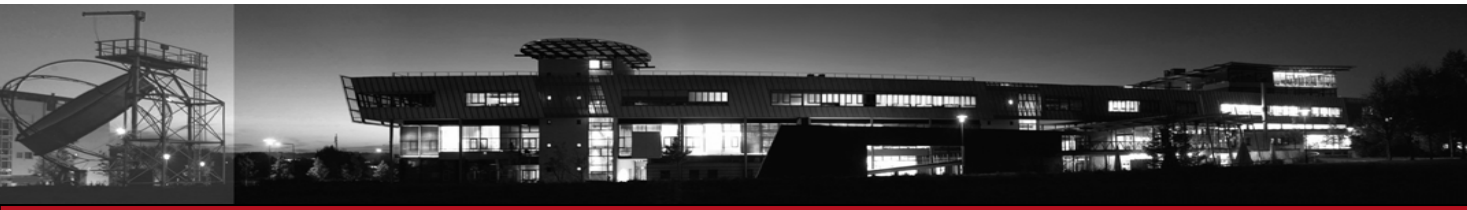


Definition of
Done

■ Kleinere Teams (6+/-3) und Team-Stabilität

- Schutz vor Subgruppierungen und Kommunikations-Overhead

➔ **Team-Entwicklung notwendig**



Projekt-Erfolgsfaktoren im Bereich Team (3)

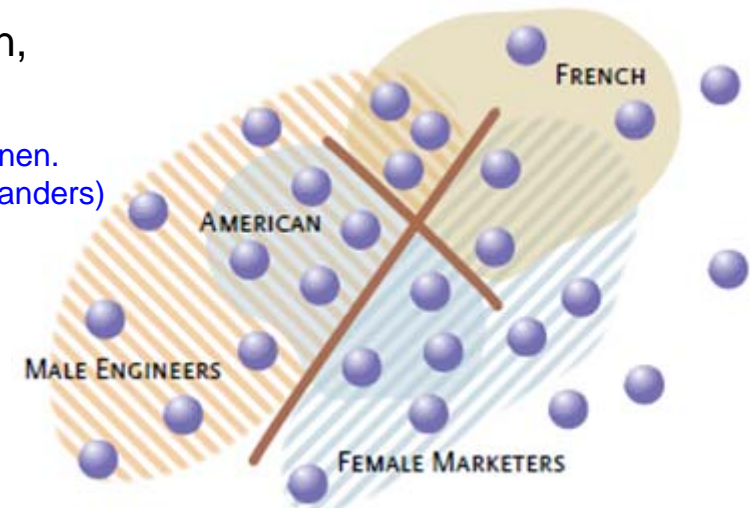
■ Aktive Vermeidung von Subgruppierungen und Bruchlinien

- Entstehen vorrangig in Teams mit gleichen demografischen und sozialen Eigenschaften, wie z.B. Alter, Geschlecht, Kultur etc.
 - Anm.: Weniger bei rein homogen und rein heterogenen. Existenz der sozialen Identität (Wir sind so und die anders)

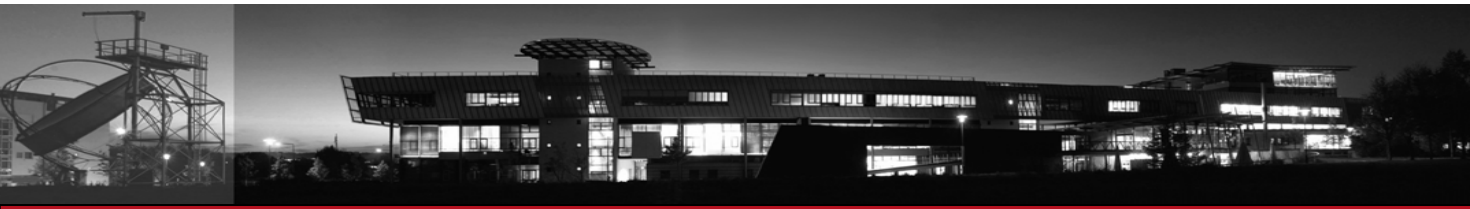
- Entstehen von nicht sofort sichtbaren Bruchlinien (vor allem unter Stress) im Gesamt-Team

→ führen zu geringerer Kollaboration und Austausch von Wissen

- Vermeiden der Sichtbarmachung demografischer und sozialer Unterschiede beim 1.Kick-Off-Meeting



Quelle u.a.: Gratton L., Voigt A., Erickson T.: MIT Sloan Management Review, Bridging Faultlines in Diverse Teams. 2007



Projekt-Erfolgsfaktoren im Bereich Ziele & Vision

- Klares Kommitment zu Zielen und Gesamt-Vision
 - Kommitment auch untereinander im Team → **Verbindlichkeit**
- Jedes Ziel hat einen Verantwortlichen haben
 - Anm.: verpflichtend - sich selbst, dem Team und den anderen gegenüber
- Ziele präzise und spezifisch definiert, sowie deren Bedeutung erklärt
 - Erreichbarkeit, Überschaubarkeit, Messbarkeit, Feedback, Herausforderung → **Motivationseffekte**
 - Wichtigkeit des individuellen Beitrages zur Zielerreichung
 - Anm.: Motivation: Richtung, Intensität, Ausdauer, persönl. Merkmale und Situation
 - Bedeutung Hygienefaktoren, intrinsisch/extrensisch ...
- Bestätigte Ziel-Identifikation
 - Bindung und Verbindlichkeit
 - Anm.: Hat ebenfalls mit Gerechtigkeitsempfinden sich selbst gegenüber zu tun
- Teilen der Gesamt-Vision



Kommitment

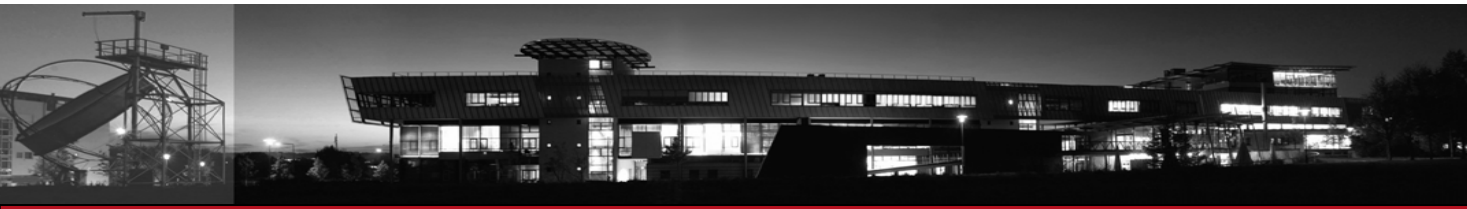


Genaueres Ziel



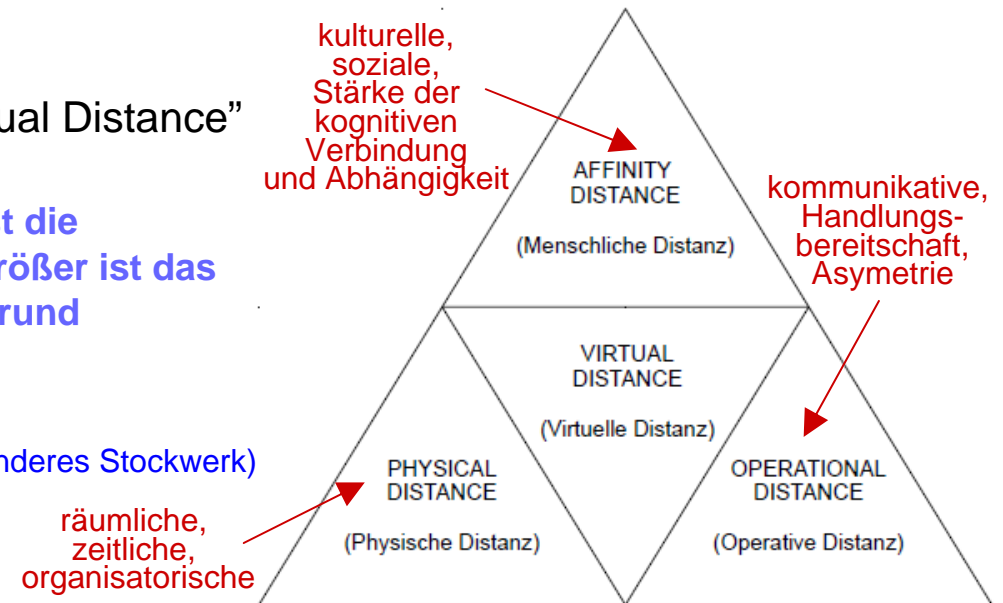
Ziel bestätigen

Bildquellen: <http://all-free-download.com/free-photos/3d-villain.html>



Projekt-Erfolgsfaktoren im Bereich Distanz & Zeitzonen

- Überwinden der Distanz
 - Summe der Hemmnisse = „Virtual Distance“
 - je größer umso schlechter ist die Kommunikation und desto größer ist das Risiko, dass ein Projekt aufgrund dessen scheitert
 - Anm.: Aus Studien: ab 50m (z.B. anderes Stockwerk) Verringerung der Kollaboration

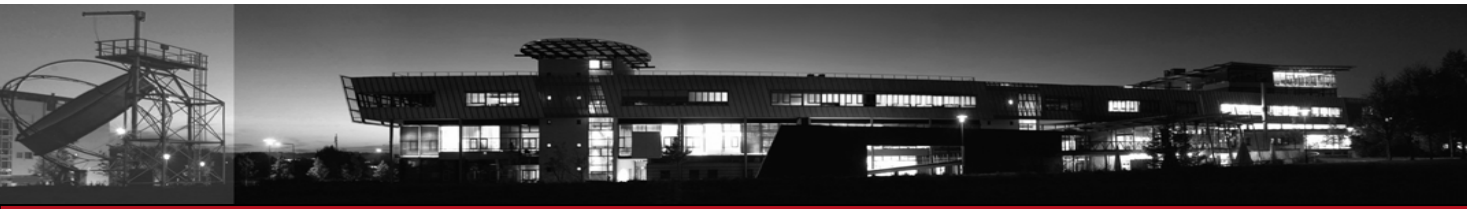


Quellen: „Virtual Distance Model“ von K. Lojeski und R. Reilly;
Naujoks P.: Skalierung von Scrum, HdM, 2013

- Richtiges Handling der Zeitzonen-Problematik
 - Gefahr des „Ungerechtbehandelt werden“-Gefühls
 - „Share-the-pain“, alternierend, ...



Bildquellen: <http://all-free-download.com/free-photos/3d-villain.html>



Projekt-Erfolgsfaktoren im Bereich Kommunikation

■ Bevorzugung des 2-Wege-Dialogs

- Beachten Sie, 65% der Kommunikation erfolgt nonverbal, insbes. bei Konflikten
- Definieren von Feedback-Zeitspannen
- Email ist die letzte Option !



Signale für Konflikte frühzeitig erkennen

→ **Ineffektive Kommunikation führt oft zu Konflikten und Subgruppierungen**

"Richer" Communication

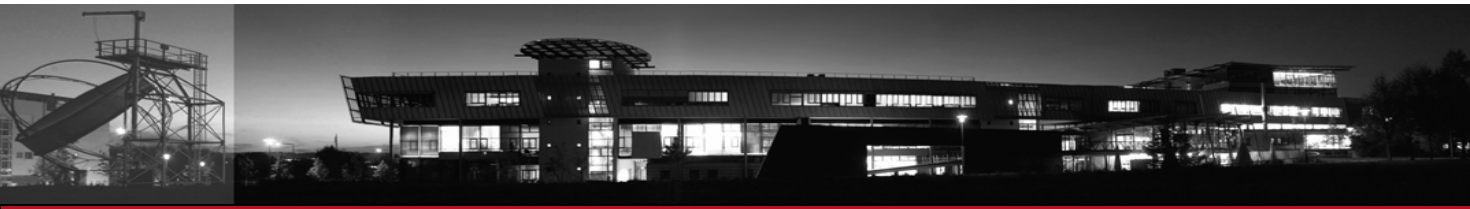
- Face-to-face conversation with a physical whiteboard*
- High-resolution, large-screen videoconference with a virtual whiteboard*
- High-resolution, large-screen videoconference*
- Low-resolution, small-screen videoconference*
- Telephone call using high quality phone hardware and a land line (=clear connection)*
- Telephone call using poor quality phone hardware and VOIP (=noisy connection)*
- Instant messaging and real-time text chat*
- Wikis and electronic discussion boards*
- Email*

"Poorer" Communication

Bildquelle: Deemer P.: The distributed Scrum Primer, 2010

- Anm.: Es gibt keinen Ersatz für Face-to-Face-Kommunikation, maximal eine Annäherung. Einige zusätzliche, beeinflussende Faktoren: Anzahl der Personen, Antwortzeit, ein- oder multidirektional, synchron bzw. asynchron, Media-Richness ...

■ Bereitschaft zum Teilen von Informationen

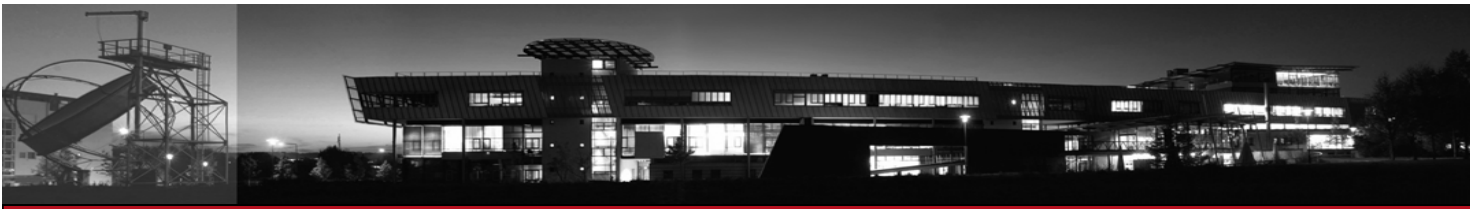


Projekt-Erfolgsfaktoren im Bereich Kommunikation (2)

- Richtige Informationen für die richtigen Personen
 - Gerechtigkeitsempfinden bzgl. Informations-Versorgung (auch in Bezug auf Bandbreite und Partizipation an der Kommunikation)
 - Synchronisation der Teams selbst und untereinander gewährleisten
 - Anm.: Sprache als Träger von Kultur. Projektwissen stets umfassend und aktuell halten. Meetings sollten dokumentiert bzw. als Text aufgezeichnet werden
- Richtiger Einsatz von Tools
 - Einfachheit, Verfügbarkeit und Zugänglichkeit
 - Tools für Community, V-Meetings, Wissens-Sicherung, Gewusst-Wie-Wiki, Projekt-Wiki, Space-, Screen- und Dokumentation-Sharing Tools, etc.



Das richtige Tool



Projekt-Erfolgsfaktoren im Bereich Kommunikation (3)

- Welche Media-Richness ist notwendig?
 - Kommunikationsmedien nach Unsicherheit und Mehrdeutigkeit der Situation wählen

Implikationen auf der Basis des Media-Richness-Modells	
Situationspezifika	Auswirkung auf Kommunikationsmedien
Je komplexer ein Thema,	desto reichhaltiger sollte das Medium sein.
Je höher die aufgabenbezogene Abhängigkeit der Projektmitglieder,	desto häufiger sollte kommuniziert werden.
Je größer die kulturelle oder berufsbezogene Heterogenität im Projektteam,	desto reichhaltiger sollten die Medien sein.
Je ähnlicher die Ansichten und je klarer die Ziele,	desto einfacher kann das Medium sein.
Wenn reichhaltige Medien nicht erforderlich sind,	dann sollte das ökonomischste Medium gewählt werden.
Verbleibende Wahlmöglichkeiten bzgl. Kommunikationsmedien werden durch persönliche Präferenzen bestimmt.	

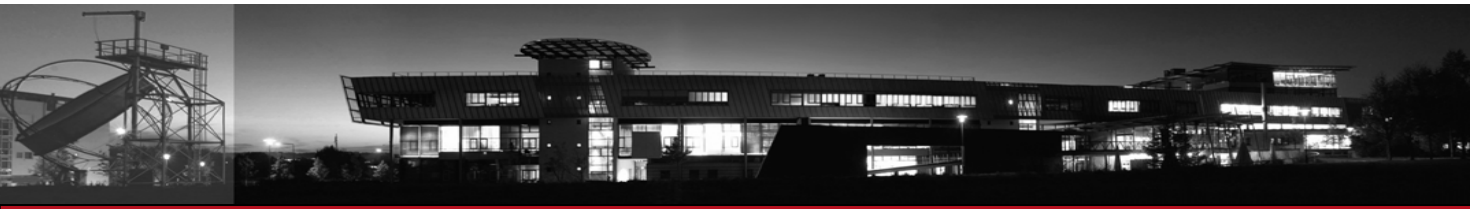
Quelle: Wastian M., Braumandl I., Rosenstiel L.: Angewandte Psychologie für das Projektmanagement, Springer; 2012



- Wer sitzt dort?
 - Namen mit Bilder - geben Sie den Personen ein Gesicht!
 - Anm.: Mensch als sehr guter Gesichts- und Mimik-Erkenner



Bildquellen:
Deemer P.: The distributed Scrum Primer, 2010
Foy C.: Agile Distributed Teams 2010



Projekt-Erfolgsfaktoren im Bereich Kollaboration

- Effektive Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung
 - umso höher je größer Verbindlichkeit, Vertrauen und Gerechtigkeits-Empfinden
- Unterstützung durch die richtige Kommunikation
- Feedback über Reflexionen/Retrospektiven
 - Feedback untereinander im Team und aller Teams
 - „Sich stetig verbessern wollen“-Wert
 - Richtiges Durchführen von Retrospektiven mit entsprechenden Kommunikations-Werkzeugen
 - Anm.: Was lief gut warum? Was lief schlecht warum?
Was verstehen wir noch nicht? Wie können wir uns verbessern?

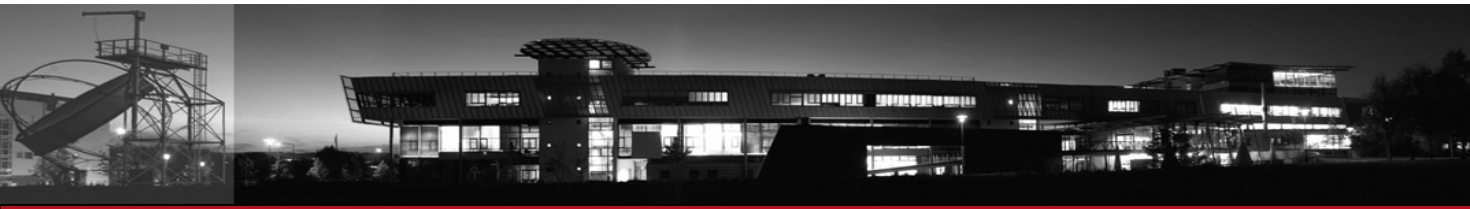


Helfen und Unterstützen



Retrospektiven

Bildquellen: <http://all-free-download.com/free-photos/3d-villain.html>



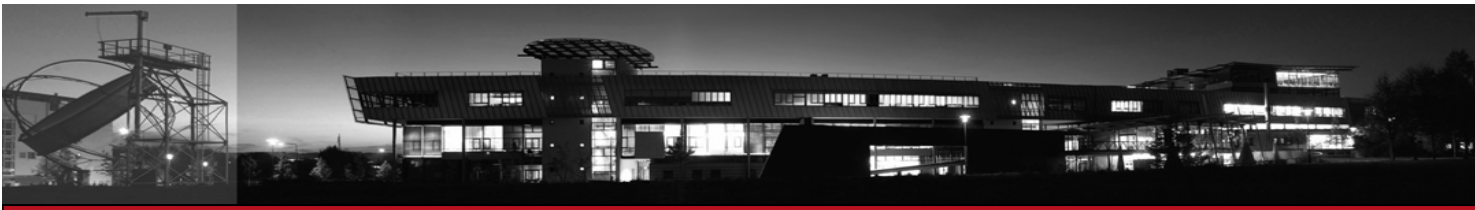
Projekt-Erfolgsfaktoren im Bereich Kollaboration

- Nutzung effektiver Werkzeuge
 - Wird virtuelle Team-Arbeit von den Tools unterstützt?
 - Anm.: IT-Beispiele für Leistungs-Messungen, Konfigurationsmanagement, Kollaboration, Continuous Integration, Test-Driven-Development und Test Automation, etc.

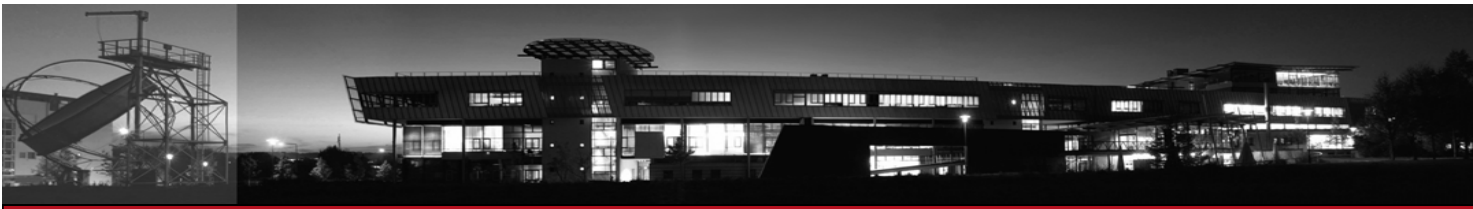


Die richtigen Werkzeuge und Methoden

- Vermittlung des Team-Zweck
- Festigung durch regelmäßige Treffen (auch physisch)



Fragen



Wann kann Intuition im Projekt funktionieren?

Wie schaffen wir Gerechtigkeit im Team?

Wie frei sind wir wirklich?



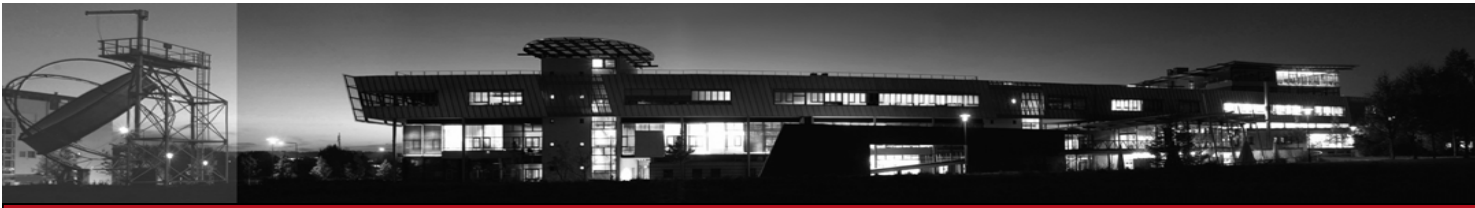
Herausforderungen
annehmen und
„sprengen“



Bildquellen: <http://all-free-download.com/free-photos/3d-villain.html>



Fragen



Haben Sie Fragen ?





HOCHSCHULE DER MEDIEN

Hochschule der Medien Stuttgart Studiengänge Medieninformatik, Mobile Medien und Computer Science and Media

Nobelstraße 10
70569 Stuttgart

Prof. Dr.-Ing. Oliver Kretzschmar

kretzsch@hdm-stuttgart.de

www.hdm-stuttgart.de