

01/2006

Der Zeitcoach

In sieben Schritten raus aus dem Entwicklungsstress

Projektteams haben einen oft übermächtigen Feind: Zeitmangel. Wer überfällige Lern- und Veränderungsprozesse richtig mit seinem Projekt verzahnt, dem kann es jedoch mittelfristig gelingen, aus dem Teufelskreis aus Zeitdruck, Kostenschraube und Qualitätsanforderungen auszubrechen. Dabei ist die Projektanalyse mit einem erfahrenen Coach ein wichtiger Schlüssel um Maßnahmen auszuwählen, die sich in die Praxis auch umsetzen lassen.



Keine Frage: Der Druck auf die Projektteams hat sich in den letzten Jahren weiter verstärkt. Erstens erhöhen immer mehr Funktionen besonders in den Bereichen Software und Mikroelektronik die Komplexität in manchen Bereichen innerhalb weniger Jahre um Zehnerpotenzen. Den Raum für dieses Wachstum schaffen leistungsfähigere Mikroelektronik und kompaktere und billigere Speicher.

Oft fehlt jedoch scheinbar die Zeit, das Entwicklungsumfeld in gleichem Maße weiter zu entwickeln. Altbewährte Prozesse, Systemarchitekturen, Werkzeuge und Arbeitsteilung sind den Anforderungen nicht mehr gewachsen. Die häufige Folge: noch mehr akuter Zeitmangel, weil die Fehlerquote und damit die Anzahl der Iterationsschritte ansteigt. Immer häufiger werden grüne Bananen ausgeliefert, und die Nachwehen von bereits abgeschlossenen Projekten wirken in laufende hinein.

Zweitens: Offshoring und Outsourcing steigern den Leistungsdruck auf Projektteams. Im Wettbewerb mit Dienstleistern können diese zumindest auf den ersten Blick erheblich günstigere Tagessätze anbieten. Zum anderen kämpfen Projektteams in der Zusammenarbeit mit externen Anbietern mit höheren Ansprüchen bei Spezifikation, Koordination, Qualitätssicherung und interkultureller Kooperation. Nicht selten müssen sie bei zugeliferten Leistungen nacharbeiten und sind dadurch mehr belastet als ursprünglich geplant.

Und schließlich nagen die wirtschaftliche Entwicklungen oder Druck von Investoren und Aktionären an der Substanz von Entwicklungsteams. Die verfügbare Zeit für Weiterbildung und Innovation ist zusammenschmolzen.

Wie kann dieser Teufelskreis durchbrochen werden, bevor die Katastrophe eintritt? Wie lässt sich Zeit freischaufeln und die Effizienz im Team verbessern, ohne das Tagesgeschäft zu stark zu beeinflussen?

In jeder Projektphase gibt es wertvolle Möglichkeiten, Wissen und Erfahrungen zu entwickeln und zu nutzen. Die Kunst besteht darin, dieses Wissen punktgenau in der richtigen Dosis und zur richtigen Zeit zuzuführen. Ferner gilt es, durch Unwissenheit entstehendes Projektrisiko zu minimieren und unnötige Versuchs- und Irrtumswarteschleifen zu verhindern. Kurz gesagt, das Team benötigt Projektwissen „Just in time“. Der höchste Wert einer Information liegt darin, dass sie genau zur richtigen Zeit in der richtigen Form und Umfang für den gewünschten Zweck vorliegt.

Wie sieht das in der Praxis aus? Gehen wir davon aus, dass Projektteam und Management erkannt haben, dass das altbewährte Instrumentarium den Herausforderungen der Zukunft nicht mehr gewachsen ist. Änderung tut Not, aber die Projektuhr tickt. Die ideale Lösung wäre, wir schaffen es, das Instrumentarium zu verbessern, und die Investition in die Veränderungen amortisiert sich durch die erzielte Wirkung bereits innerhalb eines Projekts. Im nächsten Projekt wäre dann der spendierte Aufwand bereits ein Nettogewinn an Zeit und Geld.

Im folgenden ist die Vorgehensweise mit Hilfe von Teilzielen und den damit verbundenen Aktionen dargestellt. Die ersten vier Teilziele lassen sich am effektivsten im Rahmen eines ein- bis zweitägigen Projektanalyseworkshops erreichen.

Erster Schritt: Identifizieren Sie notwendige Verbesserungen. Es werden vor allem folgende Fragen geklärt: Welches Verbesserungspotenzial ist bei Werkzeugen, Methoden, Prozessen und im Team zu erkennen? Welche Wirkungen sind zu erzielen, wenn die Faktoren Zeit, Geld und Qualität verbessert werden?

Zweiter Schritt: Setzen Sie Maßnahmen, um das Verbesserungspotenzial zu nutzen. An dieser Stelle werden die notwendigen Schritte (beispielsweise Beschaffung von Tools, Training oder Einarbeitung) nach den Kriterien Personalressourcen, Zeit, Geld und Risiko bewertet.

Dritter Schritt: Wählen Sie die Maßnahmen aus, die auch wirklich machbar sind. Sie werden unter den Gesichtspunkten Nutzen, Aufwand und vor allem der realistischen Umsetzbarkeit innerhalb der verfügbaren Zeit ausgewählt.#

Vierter Schritt: Veränderungsziele definieren. Definieren Sie die kurzfristigen und langfristigen Veränderungsziele. Beispiel kurzfristiges Ziel: Ein Teil der neuen Funktionen soll objektorientiert entwickelt werden. Langfristiges Ziel: Projekte werden mit Ausnahme der extrem zeitkritischen Codeteile objektorientiert entwickelt.

Um die ersten vier Teilziele zu erreichen, sind die Erfahrung und das Wissen von Menschen erforderlich, die diesen Weg bereits gegangen sind. Hier bietet es sich an, Projekt-Coaches einzusetzen. Ihnen kommt zugute, dass sie sich in einem sehr frühen Stadium mit neuen Technologien, Methoden und Vorgehensweisen auseinandersetzen. Es liegt in der Natur der Sache, dass sie in ihren spezifischen Coaching-Themen mehr Erfahrungen haben als Entwickler, weil sie viele Projekte mit unterschiedlichen Aufgabenstellungen begleiten. Außerdem tauschen Coaches ihre Erkenntnisse untereinander aus und multiplizieren damit die Projekterfahrungen.

Genau hier liegt der entscheidende Synergieeffekt zwischen Entwicklungsteam und Coach. Das Entwicklungsteam weiß am besten, was zu verändern ist, der Coach bringt die Erfahrung ein, mit welchem Aufwand und Nutzen welche Maßnahmen verbunden sind. Er kann gezielt aus der Vielfalt von Methoden, Werkzeugen, Prozessmodellen und möglichen Projektpartnern Lösungsbausteine herausuchen, kombinieren und zur Diskussion stellen. Er ist in der Lage, die Eigenschaften verständlich zu beschreiben und so den Entscheidungsprozess zu unterstützen. Die gezielte Kombination der Kompetenzen von Projektteam und Coach wird in der Regel in Form eines Analyseworkshops durchgeführt.

Fünfter Schritt: Bauen Sie das notwendige Basiswissen auf. Dieser Schritt lässt sich durch das klassische Training am effektivsten durchführen. Hier liegt der Schwerpunkt darauf, Prinzipien schnell zu verstehen und grundlegende Fertigkeiten wirkungsvoll einzuüben – beides nach didaktischen und methodischen Gesichtspunkten. Die Resultate des Analyseworkshops bieten den Vorteil, dass man mit Hilfe erfahrener Trainer gezielt auswählen kann, welche Grundlagen zielführend sind. Erfahrungsgemäß sinken damit die Aufwendungen für Trainings. Natürlich kann bereits hier - soweit das den Lernerfolg nicht gefährdet - auf das Projekt Bezug genommen werden. Ein optionales Teilziel kann die Vergabe von Aufgaben an externe Zulieferer sein.

Aufgrund der in der Analyse gewonnenen Erkenntnisse entschließen sich Projektteams oft dazu, Teile des Projekts zu vergeben, die man vorher selber machen wollte. Diese Entscheidung lässt sich nach der intensiven Zusammenarbeit mit dem Projektcoach und dem Aufbau des Basiswissens sicherlich mit erheblich kleinerem Risiko treffen. Auch hier geht es darum, Wissen in der richtigen Form zur richtigen Zeit in das Projekt einzubringen. In diesem Fall jedoch ist es in einer zugelieferten Leistung verpackt.

Sechster Schritt: Wenden Sie das Erlernte schnellstmöglich im Projekt an. Hier hat der Einsatz des Projektcoaches wieder einen großen Nutzen. Er begleitet das Projektteam in der Umsetzungsphase, indem er gezielt Wissenslücken füllt, als Diskussionspartner bei strittigen Punkten zur Verfügung steht, oder indem er die Folgen bestimmter Maßnahmen zur Diskussion stellt.

Sehr nützlich ist auch, ihn bei Reviews einzusetzen. Dies kann in vielen Fällen auch sehr gut mit Hilfe von Telefonkonferenzen und Webmeetings umgesetzt werden, wenn im Vorfeld die richtigen Voraussetzungen, ein fundiertes Basiswissen, klare Vorstellung von Projektsituation und Zielen, geschaffen wurden.

Siebter Schritt: Optimieren.

Die Richtung ist eingeschlagen, erste Erfolgserlebnisse machen Lust auf mehr. Das Team kann das Potenzial weiterer Veränderungen besser einschätzen. Nun geht es daran, noch mehr herauszuholen. Auch in dieser Phase können Coaches wichtige Impulse geben, weil sie die Sicht eines unabhängigen Beobachters einbringen. Nun hat das Team allerdings genug Routine, um von sich aus den Nutzen seines Einsatzes zu bewerten und den besten Zeitpunkt zu wählen.

Maßnahme	Wirkung auf Projektrisiko	Wirkung auf Projektlaufzeit	Wirkung auf Investitionskosten	Wirkung auf Qualität
Analyseworkshop	+++	+	+++	+
Maßgeschneiderte Basisausbildung	++	+++	+	++
Projektcoaching in der Startphase	++	++	+	+++
Projektcoaching in der Optimierungsphase	+	+	+	++

Tabelle: Um die Effizienz in einem Entwicklungsprozess zu verbessern, stehen dem Team mehrere Maßnahmen zur Verfügung. Die Tabelle zeigt ihre jeweiligen Auswirkungen auf die einzelnen Projektfaktoren. So hat zum Beispiel eine maßgeschneiderte Basisausbildung eine stark verkürzende Auswirkung auf die Projektlaufzeit.

In Tabelle 1 sind tendenziell die Wirkungen der einzelnen Maßnahmen beschrieben. Der Aufwand für Maßnahmen zur Senkung des Projektrisikos relativiert sich mit wachsender Kompetenz des Teams. Der schnelle und zielorientierte Kompetenzzuwachs ist das wichtigste Ziel, denn er hat die stärkste Wirkung auf alle Projektfaktoren. Die Projektlaufzeit wird am stärksten durch eine gute Basisausbildung beeinflusst. Die wichtigsten Weichen für Investitionen in Werkzeuge und Ausbildung werden schon sehr früh gestellt, deshalb spielt die Analyse hier eine große Rolle. Die Ergebnisqualität wird am stärksten durch das Projekt-Coaching in der Startphase gefördert, wo es um die Umsetzung von Lösungsarchitektur und Lösungsprozess geht.

Mit diesen sieben Schritten bringen Sie eine hohe Effizienz in Ihre Entwicklungsprojekte:

- Identifizieren Sie notwendige Verbesserungen
- Setzen Sie Maßnahmen, um das Verbesserungspotential zu nutzen
- Wählen Sie die machbaren Maßnahmen aus
- Definieren Sie Veränderungsziele
- Bauen Sie notwendiges Basiswissen auf
- Wenden Sie Erlerntes sofort an
- Optimieren Sie, wo nötig

Die ersten vier Ziele lassen sich am besten im Rahmen eines Analyseworkshops erreichen. Der Einsatz eines externen Projektcoaches kann hier hilfreich sein, und oft ist er nur für wenige Tage erforderlich.

Wird das Instrumentarium im Projekt verbessert, amortisieren sich die Investition in die Veränderungen durch die erzielte Wirkung häufig bereits innerhalb eines Projekts. Im nächsten Projekt ist dann der spendierte Aufwand bereits ein Nettogewinn an Zeit und Geld.

Autor:

Dipl.-Ing. Peter Siwon
Geschäftsführer
MicroConsult GmbH
Charles-de-Gaulle-Str. 6
81737 München
Tel.: 089 450617-44, Fax: 089 450617-17, p.siwon@microconsult.com

MicroConsult GmbH:

Training, Coaching und Engineering für Software- und Hardwareentwicklung in der Industrie.
www.microconsult.de