

Dysfunctional Team Game

Eine Einführung



Autor:

Berthold Barth

communicode AG
Agile Coach & Scrum Master
Brand Manager
Geek Dad

Skype: bertholdbarth
mail@berthold-barth.de
<http://www.berthold-barth.de>

Zusammenfassung



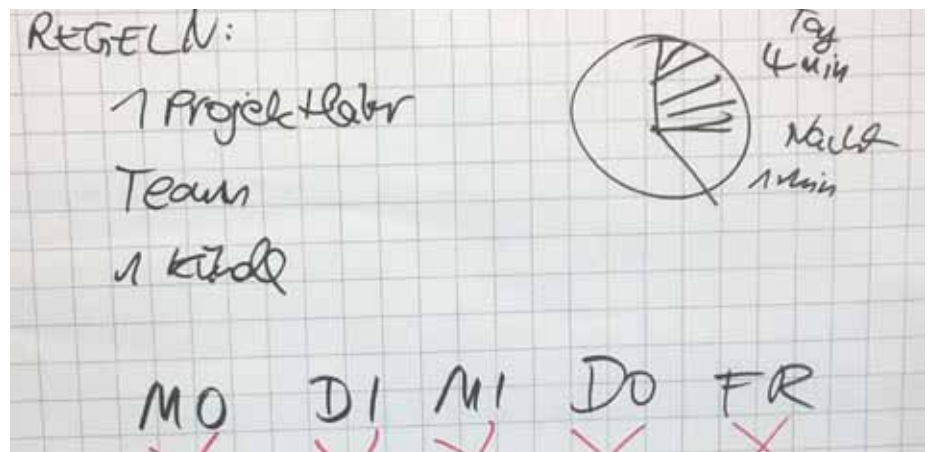
Die Teilnehmer des Dysfunctional Team Game erfahren am eigenen Leib wie unklare Anforderungen, fehlende Organisation und Zeitdruck die Umsetzung von Projektaufgaben nahezu unmöglich macht. Damit ist eine Grundlage geschaffen, über neue, bessere Methoden zum Projekt- und Produktmanagement zu sprechen und den Teilnehmern einen geschärften Sinn für Ursachen und Wirkung von Antipatterns zu vermitteln.

Motivation

Das Dysfunctional Team Game ist eine Simulation eines Projektablaufs, die ich vor allem bei der Einführung von agilen Methoden nutze, um ein Bewusstsein zu wecken für die Dinge die in Teams

und Projekten schief laufen können, egal ob agil oder nicht. Die Teilnehmer versuchen gemeinsam eine vom Workshopleiter als Kunde definierte Anzahl an Aufgaben zu erledigen und werden dabei aufgrund der Kürze der Zeit (und heimlicher Sabotage) mit einer Reihe von Problemen konfrontiert, die im anschließenden Workshop zu agiler Softwareentwicklung mit Methoden wie Scrum oder lia gelöst werden sollen. Selbst wenn wie auf der Agile Cologne gestandene Professionals mit dieser Aufgabe konfrontiert werden, entstehen zwar mehr und schnellere Erkenntnisse, aber mehr umgesetzt wird trotzdem nicht. Dies beweist aus meiner Sicht, wie eng agile und nicht-agile Welt unter Druck zusammenwachsen, denn die Probleme lassen sich nicht nur übertragen, sondern auch auf einen Mangel bei den selben Werten zurückführen (die beim DTG aktiv vom Spiel untergraben werden).

Vorbereitung



Zeitaufwand

5 Minuten Einführung

30 Minuten Spielzeit

15+ Minuten Nachbesprechung

Material

Für ein Team von rd. 10 Leuten 15-20 A4-Blätter mit Text-, Rechen- und Logikaufgaben mit einer oder mehreren dieser Hindernisse:

- Aufgaben nicht in der korrekten Reihenfolge/Priorität (ändert sich in jedem Fall, wenn das Team das erste Mal nachfragt; idealerweise auf Sachen die aufwändig und bisher unbearbeitet sind)
- Aufgaben nicht lösbar mit bestehendem Team (z.B. weil auf Finnisch, Dänisch -> werden auf Nachfrage runter priorisiert, vor allem wenn das Team versucht sie trotzdem zu lösen)
- Aufgaben die nicht als solche formuliert sind (Frei nach dem Motto "Mach das geht", auf Nachfrage wird aber eine vage Aufgabenstellung genannt)
- Aufgaben doppelt ("Ja, hab ich doppelt gesendet, das sieht man doch"; und wenn sie aussortiert werden: "nein, natürlich brauche ich das zwei mal; einmal auf Deutsch, einmal auf Englisch")
- Aufgaben die doppelt aussehen, aber unterschiedliche versteckte Anforderungen haben (s.o.) oder bei genauer Betrachtung doch leicht voneinander abweichen
- Aufgaben die ein anderes Ziel suggerieren als tatsächlich gefordert oder verschiedene Antworten zulassen (bei der Abnahme ist der Teamansatz dann grundsätzlich der Falsche)
- Aufgaben bei denen offensichtlich Anforderungen fehlen (und die man frei natürlich erfinden kann, wenn nachgefragt wird; am Besten vergisst man hier noch mal was)
- Material das fehlerhaft ist (veraltete oder komplett falsche Daten; fällt natürlich erst bei der Abnahme auf)
- Material das schlecht erklärt ist (bspw. eine Broschüre die in 2

Sprachen vorliegt und mit der Englischen Seite nach oben; die Deutsche Seite ist aber Grundlage für die Aufgaben)

- Nicht genug Material das alle im Team arbeiten können

Rollen

Eine gute Teamgröße liegt bei ca. 10 Teammitgliedern. Bei größeren Gruppen empfiehlt sich das Aufteilen in mehrere Teams, bei Kleineren eine Reduzierung der Aufgabenmenge.

Das Dysfunctional Team Game kennt 3 Rollen:

Kunde (Leiter): Der Kunde stellt Aufgaben und Deadlines auf und nimmt erledigte Arbeit ab. Er ist dafür verantwortlich dem Team möglichst viele Hindernisse in den Weg zu legen., ohne das das Team davon weiß.

Projektleiter: Ist der einzige Ansprechpartner für Kunden und Team und legt fest wie das Team sich organisiert und priorisiert die Aufgaben. Die Auswahl des Projektleiters kann zufällig erfolgen, oder mit dem Zweck einer bestimmten Person diese Rolle mit ihren Schwierigkeiten bekannt zu machen.

Teammitglied: Alle anderen Teilnehmer des Dysfunctional Team Game arbeiten aktiv an den gestellten Aufgaben

Ablauf

Das Team erhält eine Reihe von Aufgaben die in 5 "Tagen" zu je 4 Minuten abgearbeitet werden sollen. Jeder Tag wird von einer 1-minütigen Nachtruhe gefolgt, in der das Team seine Gefühle zur Arbeit ausdrücken darf aber nicht über die Arbeit selbst sprechen. Der Kunde nimmt erledigte Aufgaben ab und beantwortet Fragen des Projektleiters. Widerwillig, und mit vielen Rückfragen.

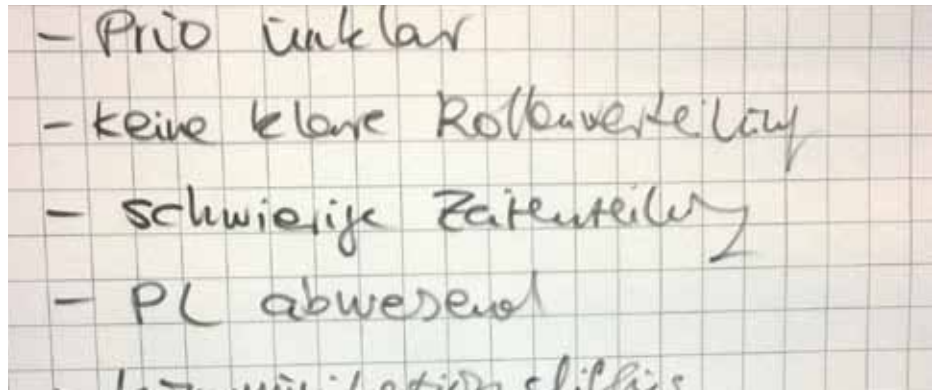
Nach Erklärung dieser Regeln, Vergabe der Rollen und Beantwortung etwaiger Rückfragen übergibt der Kunde die Aufgaben an den Projektleiter und stellt eine Uhr die nach 4 Minuten den Arbeitstag beendet. Das Team kann umgehend mit der Arbeit beginnen oder zunächst die Aufgaben sichten. Ab diesem Zeitpunkt beantwortet der Kunde ausschliesslich Fragen des Projektleiters und ausschliesslich abseits des Teams (bspw. außerhalb des Raumes), wenn der Projektleiter ankündigt er ruft an. Am ersten Tag des Dysfunctional Team Game sollte der Kunde keine Anrufe entgegen nehmen und sich bei Rückfragen an späteren Tagen damit rechtfertigen, selbst in Meetings gewesen zu sein. Überhaupt hat eine glaubwürdig gespielte Kundenrolle eine wichtige Funktion im Spiel: Sie erhöht konstant den Druck und die Ansprüche an das Team, insbesondere wenn Zusagen (explizit oder implizit) des Projektleiters nicht eingehalten werden. Eine typische Forderung des Kunden ist die Fertigstellung einer bestimmten, aufwändigen Aufgabe am Ende des 2. Tages.

Der Projektleiter sieht sich entweder Diskussionen ausgesetzt warum er nicht liefern möchte oder macht Zusagen ohne den Rückhalt des Teams. Eine Drohkulisse entsteht, da der Kunde selbst von oben unter Druck steht und Zusagen abgeben muss, die er auf seinen Dienstleister abzuwälzen versucht.

Am Ende jeden Tages legt das Team seine Arbeit nieder und hat eine Minute Nachtruhe, um über Gefühle und Eindrücke über die Arbeit zu sprechen, nicht jedoch über Inhalte.

Mit jedem neuen Tag erhöht sich der Druck; ist der Kunde zunächst passiv und verlässt sich auf den Projektleiter ruft er zum Ende der Woche immer häufiger von sich aus an und fragt nach dem Status. Fachliche Fragen beantwortet er widerwillig und Abnahmen verweigert er, indem er auf Kleinigkeiten hinweist, Zeitmangel vorschiebt oder neue, versteckte Anforderungen erfindet. Ziel des Kunden ist es, das das Team am Ende des letzten Tages keine Aufgabe erfolgreich abgenommen bekommen hat, unter anderem weil der Projektleiter wegen der Gespräche mit ihm Fragen des Teams nur spät klären kann.

Review



Im Anschluss spiegelt der Projektleiter dem Team wieder, was es an Aufgaben erfolgreich erledigt hat (hoffentlich keine) und bittet die einzelnen Teilnehmer um ihre Eindrücke. Nennen die Teilnehmer Antipatterns, notiert er diese auf einem Whiteboard oder Flipchart um sie zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal heranziehen zu können, wenn die Teilnehmer eine Einführung in Agile Methoden und Werte erhalten haben. Folgt keine Einführung können die Ergebnisse und Lösungsansätze auch direkt diskutiert werden, damit die Teilnehmer mit einem geschärften Blick für Antipatterns zurück in den Arbeitsalltag zurückkehren.

Best practices & FAQ

Welche Schwierigkeiten sind bisher nicht in das Dysfunctional Team Game integriert?

Unter anderem habe ich bisher noch keine Wissensinseln aufbauen und/oder Mitglieder aus dem Team nehmen können. Auch direkten Durchgriff durch Kunden auf einzelne Teammitglieder habe ich bisher nicht eingesetzt.

Wo bekomme ich Aufgaben?

Eine zuverlässige Quelle für Grundaufgaben ist die Seite <http://www.janko.at>. Dort gibt es Rätsel aus den verschiedensten Kategorien zum Download.

Muss ich alle Aufgaben manipulieren?

Nein, es genügt nur ein paar Aufgaben tatsächlich zu manipulieren, wenn diese dann auf Nachfrage des Projektleiters hochpriorisiert werden.

Ist das Spiel für die Teilnehmer nicht frustrierend?

Nein, solange Sie im tatsächlichen Teamkontext arbeiten und wissen, dass Sie eigene Prozesse mitgestalten können. Andernfalls hilft die Erkenntnis über Probleme in Projektabläufen wenig und die Teilnehmer erkennen auch die Schwierigkeiten nicht aus ihrer täglichen Arbeit wieder. Darüberhinaus ist es wichtig, dem Team am Ende des Spiels transparent zu machen, wie man es an der Nase herumgeführt hat und das nicht die gelösten Aufgaben sondern die gefundenen Antipatterns das Ziel des Spiels sind.