

NewVOSTRA – Manifesto

Wir leben heute nach einem Satz von **vier Prinzipien**, welcher unteilbar ist. Heisst, keines der vier Prinzipien kann weggelassen werden, ohne dass die Gesamtwirkung gemindert wird.

Persönliche schuldenfreie Kommunikation vor E-Mails und Einzelbüros

Wir arbeiten in einem Open-Space-Büro (Projekthomebase) alle zusammen, damit wir eine barrierefreie und spontane Kommunikation leben können. Nur so können wir «Strafrunden» aufgrund falscher inhaltlicher Annahmen sowie unnötige persönliche Spannungen aufgrund von Missverständnissen vermeiden. E-Mails als Kommunikationsinstrument sind im Projekt die allerletzte Wahl. Wir investieren viel Zeit in wirkungsvoll gestaltete Zeremonien im Plenum (z. B. Unconference, Retrospektive) mit bis zu 30 Personen. Diese Investition zahlt sich mehr als aus. Wir lachen und wir stellen viel «Blödsinn» an, um noch mehr darüber lachen zu können. Auf diesem Weg entsteht ein emotional sicherer Ort: Jede /-r erlebt täglich, was die gemeinsam akzeptierte (sichere) Umgangsform ist und was eben nicht. Wenn wir eine negativ beladene Spannung (eine Schuld) verspüren, kommt sie unmittelbar auf den Tisch.

Achtung: Es ist nicht einfach, den eigenen Bürotisch aufzugeben und in einen gemeinsamen Projekt-Raum einzuziehen. Denn der Alltag fühlt sich dort komplett anders an: Man ist der Projektstimmung stark ausgesetzt – in guten sowie in schlechten Zeiten. Auch die Teilnahme an einer Zeremonie, zu Lasten des eigenen Outputs, benötigt anfangs eine starke Überwindung.

Komplettes Ökosystem vor Fremdsteuerung

Wir bilden ein in sich komplettes Unternehmen auf zwei Stufen: Stufe Gesamtprojekt und Stufe Delivery-Team. Der Projektausschuss ist unser Verwaltungsrat, der den Handlungsrahmen setzt und im Dienste des Projektes denkt und handelt. Genauso funktioniert auf der anderen Stufe die Rolle des Product Owner den interdisziplinären und selbstorganisierten Delivery-Teams gegenüber. Wir haben ein eigenes «Gebäude», eine eigene HR-Abteilung, Kommunikation, Controlling, Qualitätsmanagement etc. Nur so sind wir in der Lage, schnell auf die zahlreichen Ereignisse von innerhalb und ausserhalb des Projektes durch rasche Entscheidungen und deren konsequente Umsetzung zu reagieren.

Achtung: Ein solches Ökosystem fühlt sich für herkömmliche Unternehmen und deren Kontrollmechanismen /-reflexe als Bedrohung an. Denn das System ist auch ohne das übergeordnete Unternehmen handlungsfähig und somit nicht fremdgesteuert. Sobald eine solche Konstellation steht, folgen ganz viele

Handlungen, welche ausserhalb des Projektes für unzählige Fragezeichen sorgen. Geht man mit dieser Situation auf beiden Seiten nicht achtsam um, schlägt auf beiden Seiten das Immunsystem Alarm: Das Projekt wehrt sich gegen das Unternehmen und umgekehrt.

Wertorientiertes Controlling vor Willkür und Opportunismus

Wir haben einen einzigen Backlog und setzen alles daran, ihn fest im Griff zu halten. Dazu gehört eine jeweils vollständige Sicht auf den ausstehenden Arbeitsvorrat, ausgedrückt in Form von Kundenmehrwert inklusive entsprechender Aufwandschätzung (Storypoints). Diese Sicht ist von Beginn weg vollständig und dieses Verfahren steht in keinerlei Widerspruch zu Agilität. Denn nur, wenn wir immer wieder den Restbestand im Backlog gemeinsam verstehen, können wir im Projektalltag die richtigen Entscheidungen treffen und das Projekt sicher in den Hafen (Scope, Termin, Budget) navigieren. Der Backlog hat lediglich zwei Stufen: Release-Ziele und Stories. Mittels Release-Zielen artikulieren wird unsere Roadmap von Release zu Release. Stories konkretisieren die Release-Ziele, um diese in zweiwöchigen Sprints umsetzen zu können. Natürlich müssen wir gleichzeitig technische Voraussetzungen für die geplante Funktionalität schaffen, weil wir nur so jeden Schritt im Voraus genügend absichern können. Diese Aufgaben werden ebenfalls in demselben Backlog geführt.

Achtung: Der Backlog enthält zum einen Stories, die sehr konkret und abschliessend formuliert sind, zum anderen aber auch Stories, die nicht mal ansatzweise diese Qualität besitzen. Dennoch können und sollen alle Stories geschätzt werden. Der Trick ist ganz einfach: Statistisch gesehen und durch unsere Erfahrungswerte belegt, werden zu hohe (pessimistische) Schätzungen mit zu tiefen (optimistischen) Schätzungen so kompensiert, dass die Summe der Schätzungen über die Zeit stabil bleibt. Diese Magie kommt aber nur dann zu Stande, wenn Schätzungen als Schätzungen und nicht als Versprechen interpretiert werden. Denn sobald ein/-e Entwickler/-in an einer Schätzung behaftet wird, ist die Magie vorbei. Selbstverständlich gibt es einen Zeitpunkt, wo sich das Team zu einem Schätzwert verpflichten muss, dieser findet jedoch auf einer gesicherten Grundlage erst kurz vor dem Sprint-Beginn statt.

Mutige organische Transformation vor Glaubenssätzen

Wir sind von Tag 1 an auf dem Weg einer schrittweisen Evolution, welche dank Prinzip zwei (*Komplettes Ökosystem vor Fremdsteuerung*) in unseren Händen liegt. Niemand postuliert Frameworks, die befolgt werden müssen. Es sind ausschliesslich unsere Erkenntnisse und Bedürfnisse, die diese Evolution treiben. So ist jeder Schritt klar begründet und dessen Ausgestaltung darin verankert. Jede /-r darf einen Evolutions-Schritt zu einem beliebigen Zeitpunkt veranlassen. Ob wir diesen Schritt gehen, entscheidet einzig und alleine unsere eigene und antrainierte Art der Willensbildung. Dabei ist es vollkommen normal, dass nach dem Prinzip der Co-Creation nach 60 Minuten eine Lösung auf dem Tisch liegt, die mit der vorgeschlagenen Variante nichts zu tun hat, dass jedoch der /die Vorschlag-Autor/-in die Lösung toll findet! Wir inspirieren uns dabei an verschiedenen Methoden, Tools und Frameworks.

Achtung: Unsere Transformation ist und war nicht gradlinig. Einige Schritte haben wir rückgängig machen müssen, weil sich die erhoffte Wirkung nicht eingestellt hat. Dennoch waren diese «Fehlversuche» wertvoll, weil wir daran gewachsen sind. Verstehen, was nicht funktioniert, ist nämlich Voraussetzung für jeden Lernschritt. Den Gegensatz dazu bezeichnet man als Cargo-Kult – ein toxisches Phänomen der Fremdsteuerung.