

Checkliste zur Testteam-Motivation

Wie kann der Testmanager eine hohe Motivation seines Teams erreichen und auf hohem Niveau aufrechterhalten? Welche Faktoren können Motivation mindern oder gar zerstören? Die folgende Checkliste stellt motivierende und demotivierende Faktoren gegenüber, auf die der Testmanager Einfluß hat und die er berücksichtigen bzw. vermeiden sollte:

Der Zeitplan motiviert,	...trifft zu...					Der Zeitplan demotiviert,
	voll	oft	teil- wei- se	oft	voll	
wenn der Testumfang realistisch eingeschätzt ist und die Terminziele für den Test zwar anspruchsvoll, aber (für ein gutes Team) zu schaffen sind;						wenn der Testumfang oder die dafür nötige Zeit stark unterschätzt wird und die Aufgabe als ein »aussichtsloses Unterfangen« betrachtet werden muss;
wenn auch der Gesamtprojektplan den Test realistisch abbildet, und den Zyklus »Testen, Korrektur, Fehlernachtest« berücksichtigt.						wenn im Gesamtprojektplan keine Zeitpuffer für Korrektur- und Nachtestzyklen vorgesehen sind und seitens Entwicklung auf Testergebnisse nicht reagiert werden kann oder darf.
Die Ressourcenausstattung motiviert,	...trifft zu...					Die Ressourcenausstattung demotiviert,
	voll	oft	teil- wei- se	oft	voll	
wenn nötige Ressourcen (Zeit- und Finanz-Budget, Personal, Werkzeuge) in angemessenem Umfang nicht nur angekündigt, sondern zeitgerecht bereitgestellt werden;						wenn das Testteam personell stark unterbesetzt ist und die Tester gegenüber der Entwicklungskapazität »auf verlorenem Posten« stehen;
wenn das Testen die Hauptaufgabe der Testteam-Mitglieder ist und die Mitarbeiter parallel keine anderen Verpflichtungen auferlegt bekommen;						wenn das Testen den Mitarbeitern als Zusatzaufgabe neben ihrem »eigentlichen Job« übertragen wird;
wenn angemessene Werkzeuge und Arbeitsmittel zur Verfügung gestellt werden.						wenn Werkzeuge und andere Arbeits- oder Hilfsmittel nicht vorgesehen sind oder jedes Mal hart erkämpft werden müssen.

Der Testprozess motiviert,	...trifft zu...					Der Testprozess demotiviert,
	voll	oft	teil- wei- se	oft	voll	
wenn die Vorgehensweisen in den Entwicklungsprozess eingebunden, eingeschungen und nicht überreguliert sind;						wenn ein geordneter Prozess nur auf dem Papier steht, tatsächlich aber eher Chaos herrscht;
wenn eine kollegiale, faire Kommunikation und Abstimmung mit den Entwicklern stattfindet;						wenn Tester und Entwickler aneinander vorbei oder gegeneinander arbeiten;
wenn Initiativen zur Prozessverbesserung (für den Test und alle anderen Bereiche der Entwicklung) gehört finden und Verbesserungsmaßnahmen tatsächlich umgesetzt werden.						wenn Vorschläge zur Prozessverbesserung nicht ernst genommen werden oder Versuche, Dinge zu ändern regelmäßig nicht unterstützt werden.
Die Aufgabe motiviert,	...trifft zu...					Die Aufgabe demotiviert,
	voll	oft	teil- wei- se	oft	voll	
wenn das Testteam daran gemessen wird, ob und wie oft es interessante/wichtige/kritische Fehlerwirkungen aufdeckt;						wenn die Testfälle oberflächlich sind und interessante/wichtige/kritische Fehlerwirkungen deshalb nicht entdeckt werden;
wenn die Testarbeit abwechslungsreich ist und Routineaufgaben (soweit wirtschaftlich) automatisiert werden;						wenn Tester unterfordert werden, weil immer wieder dieselben Regressionstests durchgeführt werden müssen, und zwar manuell ohne inhaltliche Weiterentwicklung; und ohne Regressionstestwerkzeuge;
wenn das Testobjekt im vollen Umfang verstanden wird und Tester und Entwickler auf gleicher Ebene miteinander diskutieren;						wenn das Testobjekt nicht ausreichend verstanden wird und entsprechende Einarbeitung oder Knowhow-Transfer aus der Entwicklung nicht möglich gemacht wird;
wenn Hinweise der Tester zur Verbesserung des Systems oder dessen Testbarkeit von der Entwicklung angenommen werden.						wenn die Entwickler Hinweise der Tester zur Produktverbesserung regelmäßig ignorieren.

Anerkennung zeigt sich und motiviert,	...trifft zu...					Fehlende Anerkennung demotiviert und zeigt sich,
	voll	oft	teilweise	oft	voll	
wenn das Management Einblick in Intensität, Qualität und Ergebnisse des Testens einfordert;						wenn das Management nicht wirklich an den Testergebnissen interessiert ist und z.B. der Testmanager an Entscheidungsprozessen nicht beteiligt wird;
wenn die Testergebnisse und die Empfehlungen des Testteams bei der Entscheidungsfindung angemessen berücksichtigt werden;						wenn immer wieder unreife Produkte ausgeliefert werden, obwohl der Test gewarnt hat;
wenn der Nutzen des Testens von allen Beteiligten verstanden ist (Entwickler: Sicherheitsmechanismus; (Produkt/Projekt/Entwicklungs-) Manager: Basis für Freigabeentscheidungen; Auftraggeber/Anwender: Risikosenkung des Produkteinsatzes);						wenn Testen in erster Linie als Kostenfaktor gesehen wird, aber der Nutzen nicht erkannt, nicht kommuniziert oder tatsächlich nicht hinreichend geschaffen wird;
wenn Projekterfolge auch dem Testteam angerechnet werden.						wenn Projekterfolge als ausschließliche Erfolge der Entwicklung gefeiert werden, Misserfolge jedoch Schuld der schlechten Tests sind.
Gute Karrierechancen motivieren und zeigen sich,	...trifft zu...					Fehlende Karrierechancen demotivieren und zeigen sich,
	voll	oft	teilweise	oft	voll	
wenn Testfunktionen auf Organisationsebene definiert und beschrieben sind und es klare Karrierewege innerhalb des Test aber auch hinein in andere Unternehmensbereiche gibt;						wenn die »Abordnung« zum Test eine (fachliche) Zurückstufung und/oder das Ende der Karriere in der betreffenden Firma bedeutet;
wenn Mitarbeiter im Test angemessene Gehälter erhalten (nicht schlechter als Entwickler mit vergleichbarer Ausbildung/Erfahrung);						wenn im Testteam Mitarbeiter landen, die »sonst nirgends gebraucht werden«;

wenn für Tester spezifische Aus- und Weiterbildung (z.B. Certified Tester) angeboten wird;						wenn Weiterbildung reine Privatsache ist und firmenseitig weder gesteuert noch gefördert wird;
wenn das Arbeitsumfeld kontinuierliches Lernen unterstützt.						wenn kein Freiraum gegeben ist, um neue Dinge auszuprobieren oder neue Aufgaben kennenzulernen.