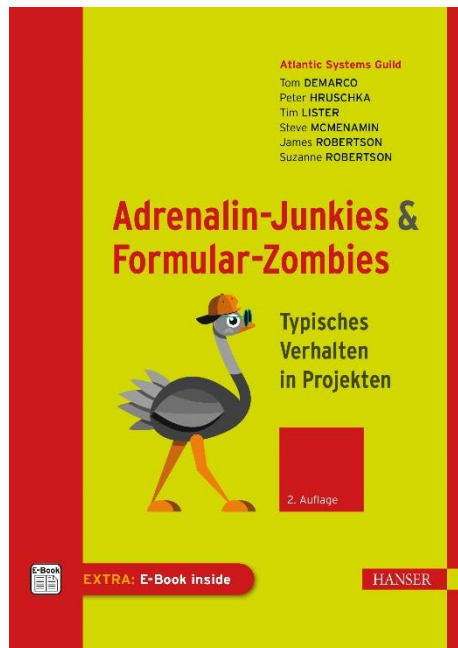


HANSER



Leseprobe

zu

Adrenalin-Junkies & Formular-Zombies

von Tom DeMarco, Peter Hruschka, Tim Lister, Steve McMenamin, James Robertson und Suzanne Robertson

Print-ISBN: 978-3-446-47306-5

E-Book-ISBN: 978-3-446-47365-2

E-Pub-ISBN: 978-3-446-47495-6

Weitere Informationen und Bestellungen unter

<https://www.hanser-kundencenter.de/fachbuch/artikel/9783446473065>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

Inhalt

<i>Vorwort zur zweiten Auflage.....</i>	<i>1</i>
<i>Einleitung</i>	<i>3</i>
1 Adrenalin-Junkies	5
2 Peer Coaching	8
3 Nicht lang schnacken, zupacken	11
4 Toter Fisch.....	14
5 Claqueure gesucht.....	16
6 Der kurze Ruhm	18
7 Kindermädchen	20
8 Projizierter Schmerz.....	23
9 Mañana	25
10 Unplugged	28
11 Management nach Gefühlslage	30
12 Messen, aber was?	34
13 Fundamentalisten	37
14 Verpachte Deine Seele	39
15 System Development Lemming Cycle	41
16 Ohne Ersatzbank	43
17 Ich bin Ruderer!	45
18 Ein Meißel macht noch keinen Michelangelo.....	47
19 Dashboards.....	49
20 Endlosdebatten.....	53
21 Junge Hüpfer und alte Hasen.....	56
22 Filmkritiker	58
23 Klare Verhältnisse	61
<i>Deutsch – Projekt, Projekt – Deutsch.....</i>	<i>64</i>
24 Sowjet-Charme.....	66
25 Natürliche Autorität.....	69
26 Totenstille im Büro.....	71
27 Die weiße Linie	72
28 Ist Schweigen Zustimmung?	74
29 Der Versuchsballon	76
30 Ohne Netz.....	79

31	Der große Basar	81
32	Vorgetäuschte Dringlichkeit.....	83
33	Die Zeit nimmt Dir die Karten aus der Hand	85
34	Lewis und Clark	88
35	Der Bleistiftstummel	91
36	Rhythmus.....	93
37	Mei, san mia fleißig!	95
38	Poker-Abend.....	97
39	Qualitätssicherung auf Irrwegen.....	100
40	Testen vor dem Testen.....	103
41	Spielregeln im Ziderhaus.....	105
42	Die zukünftige Arbeitswelt	107
43	Eine Diaspora von Mitarbeitern.....	108
44	Zurück ins Büro.....	112
45	Multiplayer-Online-Spiele	114
46	Unsichtbar	116
47	Erst reden, dann schreiben	118
48	Gierschlund	121
49	Atlas	123
50	Bauchfrei steht nicht jedem	126
51	Wiki-Gärtner	128
52	Peer Preview.....	131
53	Schnorcheln und Tauchen.....	134
54	Die verflixten Schnittstellen	137
55	Die blaue Zone	139
56	Schönreden	141
57	Ein eigenes Zimmer.....	144
58	Wahrheit scheibchenweise.....	147
59	Das Endspiel üben.....	149
60	Musik, Musik, Musik.....	151
61	Journalisten	153
62	Der leere Stuhl.....	155
63	Mein Vetter Winnie.....	157
64	Feature-Suppe	160
65	Ein Leben mit anderen.....	163
66	Datenqualität.....	165
67	Manfred	167
68	Kannst Du das aufzeichnen?	169
69	Extrem Knigge	171
70	Ungeteilte Aufmerksamkeit	173

71 „Beim Baseball wird nicht geweint“	176
72 Der Unbeugsame.....	178
73 Auf Tuchfühlung	180
74 Essen++	183
75 Waisenkinder	185
76 Verborgene Schönheit.....	188
77 Ich weiß es nicht	190
78 Die Kinder von Lake Wobegone	192
79 Koedukation	196
80 Seelenverwandtschaft	199
81 Die Kreuzschlitzschraube	203
82 Innovationsvorhersage.....	205
<i>Ein Blick in den Schneiderraum.....</i>	<i>208</i>
83 Anerkennung.....	209
84 Brownsche Bewegung	211
85 Laut und deutlich.....	213
86 Das Sicherheitsventil	215
87 Babylon	217
88 Überraschung.....	219
89 Die Kühlschrankschür	221
90 Morgen scheint die Sonne wieder	223
91 Einer geht noch	226
92 Zeit für Änderungen.....	228
93 Papierfabrik.....	230
94 Die Montagues und die Capulets.....	232
95 Menschliches Kapital	234
96 Was für ein Duft liegt in der Luft?	236
97 Aus gehabtem Schaden nichts gelernt	238
98 Schonzeit für Ideen.....	241
99 Zeitmigration.....	243
100 Die 4-Tage-Woche	246
101 Im Geiste von Karen McCluskey	248
102 Management aus der Ferne	250
103 Formular-Zombies.....	254
<i>Über die Gilde</i>	<i>256</i>
<i>Quellennachweis der Abbildungen</i>	<i>258</i>
<i>Alphabetischer Index der Muster</i>	<i>261</i>

Vorwort zur 2. Auflage

In der ersten Ausgabe dieses Buchs (2007) haben wir eine Sammlung von Mustern für gutes und schlechtes Projektverhalten vorgestellt, die auf unseren Beobachtungen von Unternehmen in Amerika, Europa und Asien basieren. Die meisten dieser Muster sehen wir immer noch überall, aber es hat sich seither auch einiges geändert. Die starren Entwicklungsprozesse, die wir damals aufs Korn genommen haben, sind seltener geworden. Dies ist zum Teil auf die weit verbreitete Einführung agiler Methoden zurückzuführen, zum Teil aber auch auf die Ablehnung des CMM¹-Ansatzes „Plane die Arbeit und arbeite nach dem Plan“, der eine umfangreiche Vorplanung erforderte, bevor die eigentliche Arbeit beginnen konnte. Heute ist es viel üblicher, dass die Entwicklung in hohem Maße iterativ, inkrementell erfolgt, fast unabhängig von der Art des zu entwickelnden Systems.

Noch wichtiger ist, dass die Pandemie unser aller Leben und auch einige unserer Grundeinstellungen verändert hat. Wir sehen, dass viel mehr Arbeit zu Hause erledigt wird. Die neuen Technologien für die Tele-Arbeit sind ausgereift und ermöglichen es uns, räumlich getrennt zu arbeiten und dennoch zusammenzuarbeiten. Das bedeutet, dass die Unternehmen gezwungen sind, neu zu überdenken, wie die Arbeit nach der Pandemie weitergehen soll: zurück ins Büro, Arbeit von zu Hause aus oder eine Art Mischform. Die Muster 42² bis 46 und einige andere im gesamten Buch befassen sich mit dieser Zwickmühle. Während die meisten unserer Muster eindeutig entweder positives oder negatives Verhalten wiedergeben, sind die Muster, die sich auf die Arbeitsformen nach der Pandemie beziehen, notwendigerweise neutral, da sich die langfristigen Auswirkungen dieser Veränderungen erst mit der Zeit zeigen werden.

In der Zeit seit der ersten Ausgabe dieses Buchs haben wir immer wieder neue Projektmuster entdeckt, und zwar so viele, dass wir unsere ursprüngliche Arbeit aktualisieren mussten. Wir haben Muster hinzugefügt, die wir und andere in der Zwischenzeit beobachtet haben, und wir haben einige herausgenommen, die weniger relevant geworden waren.

Die Arbeit an den Mustern erschien uns wichtig, denn wir sehen einen starken Zusammenhang von Unternehmen, in denen die konstruktiven Muster überwiegen, und deren Leistungsfähigkeit und Erfolg. Natürlich gehört zu guten Leistungen mehr als konstruktive Muster, zum Beispiel Talent. Aber wir haben auch festgestellt, dass eine Arbeitsplatzkultur, die von guten Mustern geprägt ist, ein starker Anziehungspunkt für talentierte Mitarbeiter ist.

In den letzten Jahren haben wir an einem Begleitwerk zu diesem Buch gearbeitet. Dieses Buch heißt *Happy to work here: Betriebsklima verstehen und*

¹ Capability Maturity Model

² Ja, die Position im Buch ist Absicht ☺

verbessern, das jetzt sowohl auf Englisch als auch auf Deutsch erhältlich ist. Die Kultur am Arbeitsplatz besteht, wie jede andere Kultur auch, aus einer Reihe gemeinsamer Überzeugungen und den daraus resultierenden Verhaltensweisen. In *Happy to work here* haben wir diese gemeinsamen Überzeugungen in Form von sechs Einflussfaktoren der Arbeitsplatzkultur identifiziert und skizziert. Ausgehend von den gemeinsamen Überzeugungen, die für eine gesunde Kultur notwendig sind, haben wir dann die Verhaltensweisen abgeleitet, die sich aus diesen Überzeugungen ergeben.

Adrenalin-Junkies und Formular-Zombies betrachtet dasselbe Thema aus dem entgegengesetzten Blickwinkel: Es konzentriert sich zunächst auf die Verhaltensweisen. Wenn wir ein Verhaltensmuster identifizieren und ihm einen Namen geben, dann ist es einfacher, dieses Verhalten zu erkennen und darauf zu reagieren, es zu verstärken, wenn es sich um ein positives Muster handelt, oder Schritte zu unternehmen, um es umzukehren, wenn es einem gesunden Arbeitsplatz abträglich ist.

Im Folgenden finden Sie unsere aktualisierte Sammlung von Verhaltensmustern in Projekten, von guten, schlechten (einigen fast teuflischen) und einigen interessanten neutralen Mustern. Wir vermuten, dass Sie einige finden werden, die für Ihren Arbeitsplatz oder für andere Arbeitsplätze, die Sie vielleicht kennen, zutreffen. Und Muster erkennen (und explizit benennen) ist der erste Schritt, um darauf reagieren zu können und somit das Verhalten zu beeinflussen.

Einleitung

Abstraktionsvermögen ist eine Fähigkeit, über die nur der Mensch verfügt. Wir nutzen diese Fähigkeit jeden Tag, in jeder wachen Stunde. Aber das war nicht immer so. Irgendwann in unserer Vorgeschichte muss es ein allererstes Mal gegeben haben, einen Moment, in dem ein früher Vormensch etwas vage Vertrautes anstarrte und in einem Geistesblitz erkannte: „Hoppla! Da ist das Dingsbums wieder!“³ Das war die erste Abstraktion. Von diesem Moment an war alles anders. Der Mensch wurde auf die Erde losgelassen. Abstraktion ist eine grundlegende menschliche Fähigkeit. Ganz im Gegensatz zur Mustererkennung – diese Fähigkeit besitzt der Mensch nicht allein. Die Maus hat herausgefunden, wann die Katze wahrscheinlich schläft, wann die Menschen sich nicht mehr in der Küche befinden und wann die Brotkrümel heruntergefallen sind, aber noch nicht weggefegt wurden. Ihr Hund kennt alle Signale, auch die, die dem Wochenendausflug vorausgehen, der Ihrer Meinung nach völlig überraschend kommen sollte. (Kann es der Koffer gewesen sein?) Und der Waschbär aus der Nachbarschaft weiß ganz genau, dass er bei Ebbe die besseren Häppchen natürlich am Strand findet und nicht in Ihrem Komposthaufen. Aber trotz ihrer Fähigkeit zur Mustererkennung sind Maus, Hund und Waschbär zu einer Sache nicht in der Lage: zu einer Beobachtung der Art: „Hoppla! Da ist das Dingsbums wieder!“ Dazu bedarf es der Abstraktion.

Der entscheidende Unterschied besteht darin, auf welche Weise das Wesentliche erfasst wird. Muster werden mit der Zeit aufgenommen und verfeinert, in den hintersten, nonverbalen Winkeln Ihres Gedächtnisses abgelegt und in Form von Gefühlen oder Ahnungen wieder hervorgeholt. Die Ahnung, dass der Ballführende vorhat, links vorbei zu spielen, oder dass Ihr Gatte oder Ihre Gattin jeden Moment vor Wut explodieren wird, ist das Ergebnis erlernter Muster aus der Vergangenheit. Dasselbe gilt für das Gefühl, dass es auf dem Projekttreffen diese Woche strittig zugehen wird. Das unausgesprochene Muster kann für Sie nützlich sein – es hat eindeutig einen Wert für das Überleben



©2007 www.PeterAngeloSimon.com

³ Das Zitat stammt aus Kapitel 12 des 1890 erschienenen Buchs „Principles of Psychology“ von William James.

–, aber Sie können diesen Wert merklich steigern, indem Sie darüber nachdenken und damit beginnen, erklärbare Beobachtungen daraus abzuleiten. Was hatten die wenigen streitbaren Treffen in den letzten Jahren gemeinsam? Nun, meistens waren es die Treffen, an denen der Chef vom Chef teilnahm, insbesondere, wenn sie zum Quartalsende hin stattfanden. Und am schlimmsten war es, als eine neuerliche Verzögerung zur Sprache kam. Sie fassen diese Erfahrungen in folgendem Muster zusammen: „Mein Chef wird wahrscheinlich extrem gereizt sein, wenn er auf einem Treffen zum Quartalsende hin in Anwesenheit seines Chefs von einer Verzögerung erfährt.“ Die erkannten Signale, die zu dieser Beobachtung führten, sind nach wie vor in Ihrem Unbewussten verborgen und können immer noch gelegentliche Ahnungen hervorrufen. Aber nun haben Sie – durch eine vorübergehende Verbindung zwischen der Ahnung der rechten Gehirnhälfte und der Artikulationsfähigkeit der linken Gehirnhälfte – die Essenz freigelegt und in Worte gefasst. Sie können sie aufschreiben, Tests formulieren, um ihre Gültigkeit zu überprüfen, sie mit anderen teilen, Ihre Beobachtungen mit denen Ihrer Kollegen verknüpfen.

Die meisten Menschen, die Projektarbeit leisten, sind ziemlich gut darin, Muster zu erkennen und daraus Ahnungen abzuleiten („Ich spüre, dass dieses Projekt in ein Desaster münden wird“), aber weniger gut darin, die Muster zu abstrahieren und in eine nützlichere Form zu bringen. Daher dieses Buch. Wir sechs Autoren haben unsere Köpfe zusammengesteckt, um die Muster in Worte zu fassen, die wir uns im Laufe unserer vereinten 150 Jahre an Erfahrung einverleibt haben.

Die Form eines Buchs macht es notwendig, dass eine Seite entweder vor oder nach einer anderen kommen muss. Für die Muster selbst gibt es aber keine natürliche Reihenfolge. Wir haben sie nach unserem Geschmack geordnet und uns dabei bemüht, von der ersten bis zur letzten Seite für ein größtmögliches Lesevergnügen zu sorgen.

Ein warnender Hinweis vorweg: Wir behaupten nicht, dass die von uns beobachteten Muster allgemeingültig sind. Sie treffen garantiert nicht überall zu. Ein bestimmtes Muster kann auf Ihr Unternehmen zutreffen – oder auch nicht. Falls es zutrifft, hoffen wir, dass wir Ihnen damit einen Denkansatz an die Hand geben können, der andernfalls nur ein vages Gefühl von den Dingen bliebe, die um Sie herum geschehen.

Beim Schreiben dieses Buchs waren wir uns immer bewusst, dass wir in der tiefen Schuld des Architekten und Philosophen Christopher Alexander und seines Buchs „Eine Muster-Sprache“⁴ stehen. Alexander und seine Mitverfasser artikulierten in ihrer wegweisenden Arbeit einige hundert Muster der Architektur. Das Buch hat uns nicht nur geholfen, die Gebäude, die wir bewohnen – oder gerne bewohnen würden –, besser zu verstehen, sondern hat auch gezeigt, dass sich mit durchdacht artikulierten Abstraktionen jedes Thema erörtern lässt.

⁴ C. Alexander et al.: „Eine Muster-Sprache. Städte, Gebäude, Konstruktion“, Löcker Verlag, Wien 1995.

Adrenalin-Junkies



Im Unternehmen wird hektische Betriebsamkeit als Zeichen gesunder Produktivität gewertet.

Das Telefon klingelt.

„Wir müssen diese Woche unbedingt noch Korrekturen an den Anforderungen vornehmen. Können Sie vorbeikommen und sich einmal ansehen, was getan werden kann?“

„Was stimmt denn mit der Anforderungsspezifikation nicht?“

„Wir hatten es eilig und haben sie von ein paar neu angestellten Mitarbeitern schreiben lassen. Jetzt haben wir aber das Gefühl, dass sie nicht genau wissen, was sie da tun.“

„Wäre es dann nicht produktiver, wenn wir sie beim Verfassen von Anforderungen coachen würden?“

„Aber wir brauchen die Spezifikation noch diese Woche.“

„Okay, ich komme morgen vorbei.“

Zwei Stunden später:

„Können Sie vorbeikommen und sich unsere Planungen einmal ansehen?“

„Was ist aus der Spezifikation geworden?“

„Wir haben keine Zeit. Wir machen jetzt einfach mit den Anforderungen weiter, so wie sie sind. Mein Chef will die Planungen noch heute vorgelegt bekommen ...“

Vermutlich erkennen Sie ohne Weiteres die Anzeichen eines Unternehmens, das auf Adrenalin-Junkies setzt: Die Eile ist offenkundig; Prioritäten werden laufend verschoben; alles wird „am liebsten gestern schon“ benötigt; die Projektzeit bis zur Produktauslieferung reicht nie aus; jedes Projekt ist dringend und ständig kommen neue dringende Projekte rein. Alle sind total hektisch – und zwar permanent.

Solche Unternehmen sind nicht in der Lage, strategisch zu denken. Die Arbeit wird ausschließlich auf der Basis von Dringlichkeit erledigt. Solange der „Hektikfaktor“ eines Projekts nicht groß genug ist, wird es ignoriert; auch dann, wenn es wichtig genug ist, um einen langfristigen geschäftlichen Nutzen zu versprechen. Oder es wird ignoriert, bis es plötzlich (Überraschung!) dringend wird. Adrenalin-Junkies sind davon überzeugt, dass die beste Art, Arbeit zu erledigen, definitiv nicht in sorgfältiger Planung besteht, sondern einfach darin, so schnell wie möglich zu arbeiten – egal was.

Diese Arbeitsweise setzt verzweifelte Dringlichkeit mit effektiver Leistung gleich. Wenn Sie in eine solche Kultur eingebunden sind, lässt sich eine Ansteckung nur schwer vermeiden: Man wird zur Eile ermuntert. Programmierer, die die ganze Nacht durcharbeiten müssen, um das Produkt zum absurd kurzfristigen Abgabetermin fertigzustellen (die Qualität spielt dabei keine Rolle), werden wie Helden gefeiert. Teams, die jedes Wochenende am Arbeitsplatz erscheinen, weil sie ihre Arbeit sonst nicht bewältigen könnten, gelten mehr als Teams, die einer geregelten Arbeitszeit nachgehen. Wenn Sie zu denjenigen gehören, die nicht ständig Überstunden leisten und keine hektische Betriebsamkeit ausstrahlen, sind Sie „keiner von uns“. Sie sind dann keiner der „Ich-kann-überall-gleichzeitig-arbeiten-Mitarbeiter“, die dieses Unternehmen am Laufen halten. Unheroischer Einsatz ist schlicht nicht akzeptabel.

Die meisten adrenalinsüchtigen Unternehmen weisen mindestens einen Engpass auf: den Helden, der sämtliche Entscheidungen in Bezug auf das Design fällt; oder der als Einziger Anforderungen vorgibt; oder der sämtliche Entscheidungen in Bezug auf die eingesetzte Architektur fällt. Dieses Verhalten ist in zweifacher Hinsicht bedenklich: Er überlastet sich selbst dadurch, dass er sich mehr Arbeit auflädt, als ein Normalsterblicher überhaupt bewältigen kann. Und durch seine Überlastung wird er zum Flaschenhals und blockiert Entscheidungen. Wenn er sie dann endlich trifft, muss der Rest der Mannschaft noch hektischer strampeln.

Fast alle adrenalinsüchtigen Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass Kundenzufriedenheit als Ausrede für Hektik herhalten muss. Sie verwechseln allerdings sinnvolle Kundenorientierung mit sinnlosen Schnellschüssen. Wenn ein Kunde eine Anfrage stellt, wird sie unabhängig von ihrem potenziellen Nutzen oder gar ihrer Sinnhaftigkeit umgehend zu einem Projekt – häufig mit einem lächerlich kurzfristig angesetzten Abgabetermin (siehe auch 48 „Gierschlund“). Jedes neue Projekt erhöht natürlich die Arbeitsbelastung der bereits überlasteten Helden, wodurch sich die Geschäftigkeit noch weiter erhöht – das alles ist Futter für den unstillbaren Hunger des Unternehmens nach mehr, mehr, mehr Beschäftigung. Viele dieser Unternehmen sind – irrtümlich – der Meinung, dass das die Kernidee der neuen, agilen Methoden ist.

Adrenalinsüchtige Unternehmen reagieren lieber, statt vorher nachzudenken. Das führt dazu, dass sich die meisten Dinge ständig im Wandel befinden; nichts ist festgelegt oder auf lange Sicht angelegt. Der Zustand des Wandels zieht sich durch sämtliche Bereiche: Spezifikationen unterliegen ständigen Änderungen – letztendlich weiß niemand so genau, was eigentlich gefordert wird; Designs und Pläne unterliegen ständigen Änderungen – sie sehen morgen garantiert wieder anders aus. Es wird gar nicht erst versucht, Prioritäten für die wichtigen Aufgaben zu setzen; es gibt nur dringliche Aufgaben.

Es gibt keine Reha-Klinik für adrenalinsüchtige Unternehmen und wohl auch keine Heilmethode, bei der man darauf verzichtet, Adrenalin-Junkies auszumerzen und durch Führungskräfte zu ersetzen, die verstehen, dass das Unternehmen nur dann effektiv sein kann, wenn es sich nicht ständig im Ausnahmezustand befindet. Aber das klappt oft nicht. Denn oft sorgen gerade das obere Management und manchmal sogar die Geschäftsführung dafür, dass sich das Unternehmen in Dauerhektik befindet. Schließlich wird auf diese Weise die Illusion einer gesunden Produktivität aufrechterhalten. Und wenn es sich schon bei den Führungskräften eines Unternehmens um Adrenalin-Junkies handelt, werden die Projektteams ihnen in nichts nachstehen. Die Teams sind so daran gewöhnt, dass alles brandeilig (in der Regel sogar mega-hyper-eilig) ist, dass sie sich nicht dazu motivieren können, an irgendetwas anderem als den Projekten mit lächerlich kurzfristigen Abgabeterminen zu arbeiten.

Nicht alle adrenalinsüchtigen Unternehmen scheitern. Einige von ihnen schaffen es, ihre hektische Betriebsamkeit über etliche Jahre aufrechtzuerhalten. Aber keines wird jemals etwas Großes schaffen – dafür sind Stabilität und Planung unabdingbar. Dieses Verhalten ist nicht skalierbar; es ist auf Projekte begrenzt, die einige wenige Leute ohne große Richtungsvorgabe oder Strategie abwickeln können, wenn sie sehr, sehr hart arbeiten.

Natürlich gibt es in jedem Unternehmen Zeiten, in denen man hart ranklotzen muss; und es gibt auch einige Jobs, bei denen Feuerwehreinsätze zur Tagesordnung gehören. Doch sind nicht ständig alle Dinge dringend und nicht alle Mitarbeiter mit dringlichen Vorgängen betraut. Solange Dringlichkeit nicht durch vernünftige Prioritätenvergabe und Beschränkung auf das wirklich Wichtige ersetzt werden kann, gibt es kaum Hoffnung auf Heilung von der Adrenalinabhängigkeit.

22

Filmkritiker



Bei „Filmkritikern“ handelt es sich um Projektmitarbeiter oder andere Personen aus dem Firmenumfeld, deren Beitrag zum Projekt darin besteht, aufzuzeigen, was falsch gelaufen ist und was gut ist, die aber keine persönliche Verantwortung übernehmen, um sicherzustellen, dass alles gut geht.

Sie befinden sich in den letzten Wochen vor der Freigabe Ihres neuen Systems für die Produktion. Die Integrationstests sind seit geraumer Zeit in vollem Gange und die Entwickler beseitigen Fehler, sobald sie bekannt werden. Die Projektverantwortlichen gehen ihre Checklisten für die letzten Aktivitäten vor der Auslieferung durch, um zu gewährleisten, dass nichts übersehen wurde. Auf einer einberufenen Lagebesprechung ist dann plötzlich eine neue Stimme zu hören. Für gewöhnlich gehört sie einer Person, die seit dem Beginn am Projekt beteiligt ist, bis zu diesem Zeitpunkt aber nicht viel beigetragen hat. Nennen wir diese Person Marcel.

Marcel ist mit dem Stand der Dinge nicht besonders zufrieden. Marcel hat das Gefühl, dass dem bald auszuliefernden Produkt einige wesentliche Funktionen fehlen. Auch bei den Designprüfungen wäre mehr drin gewesen. Und die Integrationstests hätten viel strenger durchgeführt werden müssen. Angesichts all der Probleme sieht Marcel bei der Auslieferung des Systems zum jetzigen Zeitpunkt ernsthafte Risiken. Die Risiken hat er in einer eindrucksvollen PowerPoint-Präsentation zusammengestellt, die er per E-Mail an alle Welt verschickt hat.

Sie sehen sich die einzelnen Kritikpunkte an und stimmen einigen von ihnen zu. Ihre Hauptreaktion ist jedoch: „Wieso erzählst du uns das erst jetzt? Wo warst du, als wir noch genügend Zeit hatten, auf diese Punkte einzugehen?“ Marcel tut Ihre Fragen ab, ohne konstruktive Vorschläge für die Dinge zu liefern, die er als Mängel ansieht. Stattdessen wiederholt er nur seine Bedenken hinsichtlich der Art und Weise, wie das Projekt angegangen wurde.

Marcel ist ein Filmkritiker.

Manchmal haben Filmkritiker eigentlich andere Aufgaben im Unternehmen und ihre Kritik ist mehr oder weniger ein Hobby. Manchmal werden sie auch tatsächlich von einem Manager, der diese Verhaltensweise schätzt, als Kritiker engagiert. In jedem Fall haben Kritiker eines gemeinsam: *Sie glauben, dass sie erfolgreich sein können, selbst wenn das Projekt, an dem sie beteiligt sind, ein Fehlschlag ist.* Letztendlich haben sie sich stillschweigend vom Projektteam losgelöst.

Nicht alle Projektkritiker sind Filmkritiker. Der Hauptunterschied ist der Zeitpunkt der Kritik. Leute, die sich für den Erfolg des Projekts mitverantwortlich fühlen, neigen dazu, sich sofort einzumischen, sobald sie sehen, dass etwas schief läuft oder besser gemacht werden könnte. Sie treten vor und teilen ihre Gedanken all denjenigen mit, die sie für einflussreich halten. Das tun sie so früh wie möglich, weil sie wissen, dass die Zeit immer knapp ist und Kurskorrekturen lieber früher als später vorgenommen werden sollten. Diese Leute sind keine Filmkritiker, sie sind Ihre gleichberechtigten Filmemacher. Sie wissen, dass sie nicht erfolgreich sein können, wenn das Projekt fehlschlägt. Daher legen sie jeden Tag aufs Neue selbst Hand an, um die Wahrscheinlichkeit für einen gemeinsamen Erfolg zu erhöhen. Egal, ob Sie mit ihrer Kritik übereinstimmen oder nicht, Sie sehen, dass diese Leute am selben Film arbeiten wie Sie.

Um bei der Analogie zwischen Projekt und Film zu bleiben: Filmkritiker schalten sich erst ein, wenn der Film fertig ist oder so kurz vor der Fertigstellung steht, dass keine Zeit mehr für Korrekturen bleibt. Es ist nicht so, dass sie sich den Fehlschlag eines Projekts wirklich wünschen; vielmehr sind sie zu der Überzeugung gelangt, ihr eigener Erfolg sei unabhängig vom Erfolg des Projekts und habe vor allem damit zu tun, als scharfer Beobachter des Offensichtlichen und exakter Prophet des Unvermeidlichen zu gelten. Es ist ihnen nicht unbedingt bewusst, aber für sie ist es nicht mehr wichtig, ob das Projekt Erfolg hat oder nicht, solange man anerkennt, dass sie richtig gelegen haben.

Warum wimmelt es in manchen Projekten von Filmkritikern, wohingegen es in anderen kaum welche oder gar keine gibt? Dafür gibt es nur einen einzigen Grund: Manche Unternehmenskulturen legen großen Wert darauf, dass alles richtig gemacht wird, und andere legen großen Wert darauf, dass nichts falsch gemacht wird. Wenn die größte Sorge von Führungskräften darin besteht, bloß keine Fehler zu machen oder wenigstens keine in der Vergangenheit begangenen Fehler nachgetragen zu bekommen, senden sie sowohl offensichtlich als auch unterschwellig das Signal aus, dass es für das Unternehmen nicht nur

Noel Coward über Theaterkritiker:
„Ich habe sie immer gemocht ... Es ist doch ungeheuer clever, Abend für Abend ins Theater zu gehen und so wenig davon zu verstehen.“

wichtig ist, alles richtig zu machen, sondern auch Leute zu erwischen, die Fehler machen. Die Mitarbeiter eines Unternehmens mit einer natürlichen Neigung zum Filmkritiker fühlen sich durch solche Signale ermuntert und betätigen sich in ihrem aktuellen Projekt als freischaffende Kritiker, um herauszufinden, wie sie damit ankommen. Wenn ihr Treiben toleriert oder sogar belohnt wird, werden sich die Filmkritiker im selben Maße vermehren, wie das Verantwortungsgefühl schwindet. Bedenken Sie, dass es erheblich einfacher ist, ein Filmkritiker zu sein als ein Filmemacher – sprich: ein verantwortungsvolles Teammitglied. Wenn ein Unternehmen deutlich macht, dass es den Wert von Filmkritikern zu schätzen weiß, wird es sie auch bekommen.

Filmkritik kann es auf allen Unternehmensebenen geben und sie kann auf verschiedene Weisen institutionalisiert sein. Am häufigsten anzutreffen ist der inoffizielle Filmkritiker. Diese Person spielt bereits eine Rolle im Projekt – in der Regel allerdings eine eher untergeordnete. Viele Filmkritiker befinden sich in einer Verwaltungsrolle, aus der heraus sie zahlreiche Projekte kritisieren können. In einer besonders stark befallenen Führungskultur können die Führungskräfte sogar das gesamte Unternehmen dazu anhalten, sich als Wachhund für die Teams zu betätigen, die mit der Erstellung der Systeme betraut sind.

Die Ausübung von Filmkritik an Projektteams ist nur ein Beispiel für ein allgemeineres destruktives Muster, das als Loslösung vom Ziel bezeichnet werden kann. Rufen Sie sich noch einmal ins Gedächtnis, was den Filmkritiker überhaupt erst möglich macht: die Überzeugung, dass es mehrere Wege gibt, um mit einem Projekt Erfolg zu haben. Zunächst einmal kann natürlich das Projekt selbst Erfolg haben. Aber der Filmkritiker (beziehungsweise der Vorgesetzte, der den Kritiker angeheuert hat) lässt es zu, dieses Ziel durch ein verwandtes, aber unabhängiges Ziel zu ersetzen: die präzise Ermittlung der Dinge, die beim Projekt schief laufen. Natürlich bedeutet das nicht, dass die Ermittlung von Mängeln an sich schlecht ist – das dürfte offensichtlich sein. Loslösung vom Ziel wirkt sich destruktiv aus, weil Menschen, die losgelöste Ziele verfolgen, nur zufällig auf den Erfolg des Projekts hinarbeiten. Ihre Bemühungen können genauso gut irrelevant oder sogar kontraproduktiv für das Projekt sein.

Die Neigung, sich zu übernehmen, schadet dem Unternehmenstempo und führt insgesamt zu einer verringerten Effektivität. Aber die Versuchung kann groß sein ...

In diesen Zeiten von Kostensenkung und Personalabbau setzt sich – zumindest unter IT-Fachleuten – die Ansicht durch, dass Unternehmen zu wenig digitalisieren und folglich Chancen für echte strategische Vorteile ungenutzt lassen. Falls Sie dies auch glauben, ziehen Sie kurz das Gegenteil in Betracht: Möglicherweise produzieren Sie zu viel Software.

Im 21. Jahrhundert scheint es Pflicht zu sein, dass jedes Projekt bereits gestern erledigt sein muss. Wenn Geschwindigkeit tatsächlich von so großer Bedeutung ist, drängt sich doch der Gedanke auf, dass mehr Geschwindigkeit durch weniger Projektlast zu erreichen ist. Dieser einfache, dem gesunden Menschenverstand folgende Ansatz steht komplett im Widerspruch zu einer unausgesprochenen, aber bedeutenden politischen Realität: Durch den Verzicht auf irgendetwas könnte man jemandem zu nahe treten, möglicherweise einer Person mit Einfluss. Nennen wir diese Person Michael. Falls Michael genügend Einfluss besitzt und sich Gehör zu verschaffen weiß, machen Sie womöglich einen Rückzieher: Ach, was soll's, wir werden Deine Wünsche natürlich realisieren, Michael.

Lassen Sie uns kurz analysieren, was hier geschehen ist: Ihr Unternehmen hat etwas mehr Belastung akzeptiert, als es bequem bewältigen kann. Sie haben sich so entschieden, um einer einflussreichen Person nicht auf den Schlips zu treten. Da nun dieselben beschränkten Ressourcen auf mehr Arbeit verteilt werden müssen, wird die Arbeit im Durchschnitt langsamer erledigt. Sie haben Geschwindigkeit in der Hoffnung geopfert, sich Michael nicht zum Feind zu machen. Es kommt noch schlimmer. Michael ist nicht die einzige einflussreiche Person im Unternehmen. Tatsächlich besitzt potenziell jeder Macht, der in der Lage ist, ein neues Projekt zu beauftragen oder Zusatzwünsche einzufordern. In Ihrem Bemühen, Kritik zu vermeiden, werden Sie zu vielen von ihnen wohl Ja sagen müssen. Mit jedem Ja sorgen Sie dafür, dass die Arbeit noch langsamer wird.



„Quantität hat seine eigene Qualität.“
J. Stalin
(in Bezug auf seine Panzerproduktion)

Die Übernahme von mehr Arbeit, als Ihr Team gut bewältigen kann, ist ein Zeichen Ihrer Feigheit. Um persönliche Kritik zu vermeiden, schaffen Sie Bedingungen, unter denen Ihr Team nicht erfolgreich sein kann. Letztendlich wird Ihr Team unter Überlastung und geringerem Ansehen im Unternehmen leiden, weil Sie nicht den Mut hatten, von Anfang an Nein zu sagen.

Was können Sie tun, um diesen Teufelskreis zu durchbrechen? Die Antwort ist leicht zu finden, aber schwer zu realisieren: Setzen Sie Prioritäten und übernehmen Sie nur so viel Arbeit, wie Sie bei maximaler Geschwindigkeit bewältigen können. Stellen Sie alles andere zurück, bis die hochwertigere Arbeit erledigt ist. Damit verzichten Sie auf Einfluss, steigern aber die Geschwindigkeit. Sie liefern Ihre Ergebnisse schneller, Ihre politische Macht kann dadurch aber geringer geworden sein. Das zugrunde liegende Prinzip ist nicht gerade tröstlich: Sie können mehr von der wesentlichen Arbeit und schneller erledigen, doch nur unter Verzicht auf potenziellen politischen Einfluss.

Machtspiele sind nicht der einzige Grund dafür, dass Firmen sich übernehmen. Auch Individuen neigen dazu, sich zu überlasten. Sie können nur schwer Nein sagen. Zwar haben alle schon einmal den Spruch „weniger ist mehr“ gehört, aber dennoch sind sie im Grunde ihres Herzens davon überzeugt, dass nur „mehr ist mehr“ Gültigkeit hat.

Mehr Aufgaben zu übernehmen, als man mit maximaler Geschwindigkeit bewältigen kann, ist ein sicherer Weg, um langsamer zu werden. Den hier geschilderten Kompromiss zwischen Menge und Geschwindigkeit werden Sie fast nie zu sehen bekommen, einfach weil er nicht reizvoll ist. Dieser fehlende Reiz kann erklären, warum so viele IT-Unternehmen durch die schiere Menge an Arbeit, die sie zu bewältigen versuchen, nahezu bis zum Stillstand ausgebremst werden. Wenn sie sich jemals die Zeit nehmen würden, die Spreu vom Weizen zu trennen, würden sie vermutlich feststellen, dass es die ganze Spreu ist, die das Unternehmen so ausbremst. Falls Sie eine leitende Position innehaben, setzen Sie Ihr Projekt einem erheblichen und unnötigen Risiko aus, wenn Sie den Fortbestand dieses Musters (entweder in Ihren eigenen Handlungen oder in denen Ihrer Untergebenen) zulassen.

Über die Gilde

Die Atlantic Systems Guild.

Von links nach rechts:
Steve McMenemy,
Suzanne Robertson,
Peter Hruschka,
James Robertson,
Tom DeMarco,
Tim Lister



Foto von James Robertson

Wenn Ihre Organisation Softwaresysteme erstellt, dann haben wahrscheinlich einige der Methoden und Verfahren, die Sie anwenden, ihren Ursprung in der Atlantic Systems Guild. Die sechs Prinzipale der Gilde sind:

- *Steve McMenemy* war von der Gründung 1983 bis zu seinem Tod im Jahr 2019 ein Prinzipal der Atlantic Systems Guild. Parallel dazu machte er Karriere als Manager bei Edison International, Crossgain und später bei Hawaii Electric. Im Laufe seines Lebens leitete er mehr als tausend Mitarbeiter und war dafür bekannt, dass er ein kontinuierliches und nahezu zwanghaftes Interesse an der Förderung ihrer Karrieren hatte.
- *Suzanne Robertson* ist ein Rockstar in der Systems-Engineering- und soziotechnischen Welt. Sie ist Autorin mehrerer Bestseller, darunter „Mastering the Requirements Process“, einem Leitfaden zum Entdecken und Kommunizieren der wahren Anforderungen für IT-Systeme. Sie reist um die Welt, um ihre Kurse zu unterrichten und auf Konferenzen zu sprechen. Zu ihren außerdienstlichen Interessen gehören die Oper, Kochen, Skifahren und das Erforschen von kuriosen Dingen.
- *Peter Hruschka* widmet sein Arbeitsleben dem Technologietransfer, insbesondere für große Hardware-/Software-Systeme. Er ist Mitbegründer von arc42 und req42 – der Heimat für pragmatische Softwarearchitektur und agiles Requirements-Engineering. Peter hat mehr als zehn Bücher und

zahlreiche Artikel über Software- und System-Engineering veröffentlicht und unterrichtet und berät weltweit.

- *James Robertson* ist Problemlöser, Berater, Lehrer, Fotograf, Autor und Praktiker für System- und Softwarelösungen. Er ist Co-Autor von sieben Büchern und des Volere-Ansatzes für Requirements-Engineering. In einem früheren Leben war er Architekt und bringt daher die architektonischen Ideen von Raum, Funktion, Fluss und Aussehen in das Design von Geschäftslösungen ein. Er berät und arbeitet auf allen Kontinenten.
- *Tom DeMarco* ist Autor oder Co-Autor von sechzehn Büchern, darunter „Wien wartet auf Dich!“ (Peopleware), „Spielräume“ (Slack), mehrere Bücher über Softwareentwicklung und -management, fünf Romane und eine Sammlung von Kurzgeschichten.
- *Tim Lister* ist Prinzipal der Atlantic Systems Guild mit Sitz in New York City. Er ist ein selbsternannter Kämpfer für besseres Risikomanagement in unserer Branche. Er ist davon überzeugt, dass die früheste Phase eines Projekts die gesamte Zukunft dieses Projekts vorhersagt: Machen Sie es richtig und Sie können einen durchschlagenden Erfolg haben. Vermasseln Sie den Anfang, so vermasseln Sie auch den ganzen Rest.