

HANSER



Leseprobe

zu

„Wien wartet auf Dich!“ (3. Auflage)

von Tom DeMarco und Timothy Lister

ISBN (Buch): 978-3-446-43895-8

ISBN (E-Book): 978-3-446-43984-9

Weitere Informationen und Bestellungen unter
<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-43895-8>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag München

Teil I: Menschen führen

Die meisten von uns sind als Manager für *einen* Fehler besonders anfällig – wir versuchen, Menschen so zu führen, als hätten wir es mit austauschbaren Bausteinen zu tun. Es ist ganz klar, woher dieser Hang kommt. Denken wir einmal nach, welche Vorbereitung wir für unsere Managementaufgaben hatten: Wir fielen unseren Chefs als geeignete Kandidaten für eine Managementlaufbahn auf, weil wir erfolgreich in Projekten gearbeitet hatten, als Techniker und als Entwickler. Bei diesen Tätigkeiten mussten wir oft unsere Ressourcen in modulare Teile aufteilen, je nach Branche entweder in Softwareprogramme, in Schaltkreise oder in andere Einheiten. Jedes von uns erstellte Modul wurde so entwickelt, dass es sich von außen gesehen wie eine Blackbox verhielt, denn dann konnten wir alle Details des Innenlebens dieses Moduls ungefährdet ignorieren. Wir haben alle Teile so entwickelt, dass sie von außen über Standardschnittstellen angesprochen werden konnten.

Nachdem wir uns jahrelang auf modulare Methoden verlassen haben, ist es kein Wunder, dass wir nach unserem Aufstieg in die Managementebene versuchen, mit Mitarbeitern auf die gleiche Weise umzugehen. Leider funktioniert das weniger gut.

In Teil I beginnen wir damit, Personen unter einem anderen Blickwinkel zu sehen und einen anderen Weg der Menschenführung vorzuschlagen. Dieser Weg berücksichtigt insbesondere, dass die Personen, mit denen wir arbeiten, im Wesentlichen *nichts mit modularen Bausteinen* gemeinsam haben.

1

Irgendwo scheitert heute ein Projekt

Seit Computer zum ersten Mal in größerem Maße eingesetzt wurden, sind bestimmt schon Zehntausende Buchhaltungsprogramme geschrieben worden. Wahrscheinlich sind auch jetzt – während Sie diese Zeilen lesen – Dutzende Buchhaltungsprojekte im Gange. Und irgendwo auf der Welt scheitert heute eines davon.

Stellen Sie sich das vor! Ein Projekt, bei dem keine wirkliche technische Innovation notwendig ist, geht einfach den Bach hinunter. Bei Buchhaltungsprogrammen ist das Rad schon so oft neu erfunden worden, dass einige Veteranen unter den Programmierern so ein Projekt schon mit verbundenen Augen abwickeln könnten. Trotzdem scheitert es manchmal.

Nehmen Sie einmal an, Sie würden am Ende eines solchen Debakels aufgefordert, eine Autopsie durchzuführen. (Das würde natürlich niemals vorkommen, denn es gibt ein ungeschriebenes Gesetz in unserer Branche, das die Untersuchung unserer Fehlleistungen verhindert.)

Nehmen Sie an, Sie bekämen die Chance, herauszufinden, wo die Fehler lagen, bevor sich alle Beteiligten irgendwo im Dunkeln verkriechen konnten. Ihr Ergebnis würde mit Sicherheit *nicht* lauten, dass fehlende Technologie das Projekt zum Scheitern gebracht hat. Man ist auf jeden Fall auf der sicheren Seite, wenn man heute behauptet, dass die Erstellung von Buchhaltungsprogrammen technisch möglich ist. Die Erklärung muss irgendwo anders liegen.

Während der ersten Dekade unseres Peopleware-Projekts haben wir jährliche Umfragen von Entwicklungsprojekten und deren Ergebnissen durchgeführt. Wir haben die Projektgrößen festgehalten, die Kosten, Fehler, Produktivitätsfaktoren und den Erfolg oder Misserfolg bei der Einhaltung der geplanten Termine. Bis jetzt haben wir ungefähr fünfhundert Projekthistorien gesammelt, alle betreffen echte, industrielle Entwicklungsprojekte.

Wir haben beobachtet, dass ca. fünfzehn Prozent aller untersuchten Projekte gescheitert sind: Sie wurden beendet, abgebrochen, „zurückgestellt“ oder haben Ergebnisse geliefert, die nie gebraucht wurden. Bei größeren Projekten sind die Erfolgchancen noch

geringer. Ganze 25 Prozent der Projekte, die einen Umfang von 25 Personenjahren oder mehr hatten, wurden nicht beendet. Bei unseren ersten Untersuchungen haben wir die Fehlschläge einfach außer Acht gelassen und nur die erfolgreichen Projekte weiter analysiert. Seit 1979 haben wir jedoch alle noch auffindbaren Beteiligten von Projekten befragt, warum die Projekte schiefgegangen sind. Bei der überwältigenden Mehrheit der gescheiterten Projekte konnten wir *keinerlei Anzeichen von Technologieschwierigkeiten finden*, um das Scheitern zu erklären.

■ Der springende Punkt

Die Ursache, die uns am häufigsten von unseren Gesprächspartnern für die Fehlschläge genannt wurde, war „Politik“. Wenn Sie einmal über dieses Wort nachdenken, werden Sie feststellen, dass es oft ziemlich leichtfertig verwendet wird. Unter „Politik“ werden oft so unterschiedliche und wenig zusammengehörige Dinge wie Kommunikationsprobleme, Personalprobleme, Schwierigkeiten mit dem Chef oder mit dem Kunden, mangelnde Motivation oder starke Fluktuation über einen Kamm geschoren. Viele Personen verwenden das Wort *Politik*, um alle Aspekte der Arbeit zu umschreiben, bei denen es um Personen geht. Aber unsere Sprache hat für diese Aspekte ein viel treffenderes Wort zur Verfügung: sie können als *Projekt-Soziologie* zusammengefasst werden. Die wirklichen politischen Probleme stellen davon eine winzig kleine und pathologische Teilmenge dar.

Wenn Sie Probleme in einem Projekt als politisch einstufen, dann sind Sie sehr fatalistisch eingestellt. Wir wissen, wie wir mit technischen Herausforderungen fertig werden können. Aber seien wir einmal ehrlich: Wer von uns fühlt sich im Bereich der politischen Herausforderungen ganz sattelfest? Wenn wir die Probleme in die Klasse der soziologischen statt politischen Herausforderungen einstufen, dann machen wir sie besser handhabbar. Projekt- und Teamsoziologie liegen vielleicht ein wenig außerhalb Ihres bisherigen Erfahrungsschatzes, aber keineswegs jenseits Ihrer Möglichkeiten.

Wie auch immer Sie personenbezogene Probleme nennen, mit einem müssen Sie rechnen: Sie werden damit in Ihrem nächsten Projekt mehr Schwierigkeiten haben als mit allen Entwurfs-, Implementierungs- und Methodenproblemen zusammengenommen. Das ist die Grundthese dieses Buchs:



Die größten Probleme bei unserer Arbeit sind keine technologischen Probleme, sondern soziologische Probleme.

Die meisten Manager geben bereitwillig zu, mehr Probleme mit Menschen als technische Schwierigkeiten zu haben. Aber *sie verhalten sich als Manager nicht dementsprechend*. Sie handeln täglich so, als wären die technologischen Probleme am schwersten zu bewältigen. Manager verbringen ihre Zeit damit, äußerst verwickelte und hochinteressante Fragestellungen zu durchdenken, die ihre Mitarbeiter lösen sollen. Manchmal könnte man glauben, dass sie die Aufgaben selbst lösen und nicht nur die Arbeit anderer planen und kontrollieren wollen. Ständig suchen sie nach technischen Genies, die ihnen versprechen, irgendeinen Teil der Arbeit auf besonders intelligente Weise zu automatisieren. (Lesen Sie zu diesem Punkt auch Kapitel 6, „Laetrile“.) Die wichtigsten – personenorientierten – Aspekte ihrer Arbeit erhalten oft die niedrigste Priorität.

Ein Teil dieses Phänomens lässt sich durch die typische Karriere des durchschnittlichen Managers erklären. Die meisten haben zuerst gelernt, wie die Arbeit gemacht wird, und nicht, wie sie gemanagt wird. Nur ganz selten findet man Firmen, in denen neue Manager irgendwelche Tätigkeiten nachweisen, durch die sie ihre Fähigkeiten und ihr besonderes Talent für die Rolle im Management beweisen können. Sie haben im Normalfall wenig Managementenerfahrung und keine geeignete Managementpraxis. Warum finden wir dann so oft neue Manager, die davon überzeugt sind, den Großteil ihrer Zeit über technologischen Fragen brüten zu können und wenig bis gar keine Zeit personenbezogenen Fragen widmen zu müssen?

■ Die Hightechillusion

Die Antwort liegt vielleicht in dem, was wir heute „Hightechillusion“ nennen: Bei allen Personen, die sich mit *irgendwelchen* technischen Aspekten beschäftigen (und wer von uns tut das heute nicht?), herrscht die weit verbreitete Überzeugung vor, sie tummelten sich in einem Hightechgeschäftsfeld. Beispiele für diesen Irrglauben finden sie auf Parties, wenn jemand damit angibt, dass er mit Computern arbeitet oder im Telekommunikationsbereich beschäftigt ist oder mit elektronischem Geldtransfer zu tun hat. Sofort fühlt man sich als Teil der Hightechwelt. Unter uns gesagt: Normalerweise gehören diese Personen nicht dazu. Nur die Forscher, die den Durchbruch in diesen Gebieten erreicht haben, gehören wirklich zur Hightechwelt. Der Rest von uns besteht aus Anwendern der Ergebnisse. Wir nutzen Computer und andere Technologiekomponenten, um unsere Produkte zu entwickeln oder unsere Dienstleistungen zu erbringen. Wir führen diese Arbeiten in Teams oder in anderen ziemlich eng verknüpften Arbeitsgemeinschaften durch. Daher leben wir in einem Umfeld, in dem menschliche Kommunikation eine tragende Rolle spielt. Unsere Erfolge sind auf gute menschliche Zusammenarbeit bei unseren Projekten zurückzuführen und unsere Fehler resultieren aus schlechter menschlicher Zusammenarbeit.

Warum konzentrieren wir uns lieber auf die technische Seite unserer Arbeit statt auf die menschliche? Es liegt nicht daran, dass diese wichtiger ist, sondern dass sie einfacher zu handhaben ist. Die Installation eines neuen Plattenlaufwerks für den Computer ist wesentlich einfacher als das Auffinden der Ursachen, warum Herr Sauerbier so eine Heidenangst hat und warum Fräulein Wagner schon nach wenigen Monaten mit der Arbeit in der Firma nicht mehr zufrieden ist. Menschliche Beziehungen sind kompliziert, ihre Effekte sind nicht sehr klar und deutlich zu beobachten, aber sie spielen eine wichtigere Rolle als alle anderen Aspekte der Arbeit zusammengenommen.

Wenn Sie sich dabei ertappen, dass Sie sich mehr auf die technischen als auf die soziologischen Aspekte konzentrieren, dann verhalten Sie sich wie die bekannte Witzfigur, die ihren Schlüssel in einer dunklen Straße verloren hat, aber in der benachbarten Straße sucht, „weil dort die Straßenbeleuchtung besser ist“.