

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 ☺

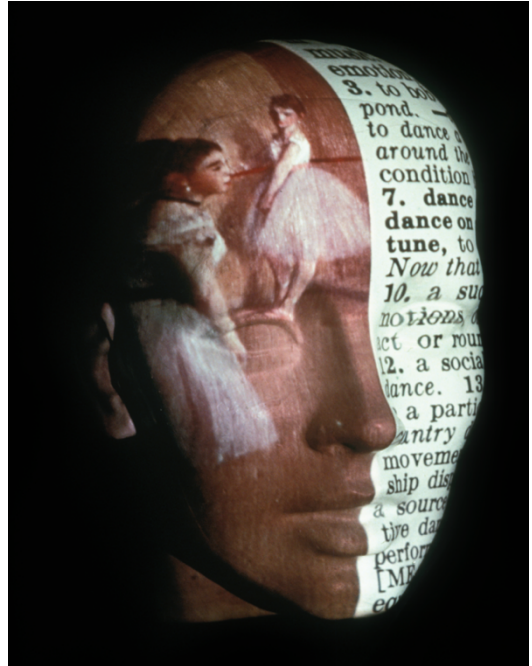
verbessern, das jetzt sowohl auf Englisch als auch auf Deutsch erhältlich ist. Die Kultur am Arbeitsplatz besteht, wie jede andere Kultur auch, aus einer Reihe gemeinsamer Überzeugungen und den daraus resultierenden Verhaltensweisen. In *Happy to work here* haben wir diese gemeinsamen Überzeugungen in 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



©2007 www.PeterAngeloSimon.com

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

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 artikulierte 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 artikulierte Abstraktionen jedes Thema erörtern lässt.

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

Diese Leseprobe haben Sie beim
 edv-buchversand.de heruntergeladen.
Das Buch können Sie online in unserem
Shop bestellen.

[Hier zum Shop](#)