

# JOINT COMMON DREAM REALIZATION

*Mit Herzblut agil arbeiten oder systematisch und strukturiert? Eine solche Frage berührt Weltanschauungen. Diese streift der Artikel, wenn er beispielhaft darüber nachdenkt, wie man bei einem Caterer ein Weihnachtsfest bestellen würde. Merken Sie, wie bei diesem Gedanken ein Lächeln Ihr Gesicht umspielt, das aber schnell gefriert?*

Alle streiten sich immer, wie etwas geschehen soll. Sollen wir agil programmieren oder einen strukturierten Prozess durchlaufen? Sollen wir drauflos erfinden oder einen Innovationsselektions- und Investitionsprozess anwenden? Sollen wir es „ordentlich“ oder „chaotisch“ durchführen? Reden wir miteinander, was als nächstes zu tun wäre, oder arbeiten wir den Masterplan Schritt für Schritt ab? Die Ordentlichen beschimpfen die Flexiblen als „undisziplinierte Spaßprogrammierer“ und bekommen als Echo „schwerfällige Bürokraten“ zu hören.

Keine Ahnung, warum man sich jedes Mal in die Haare kriegen muss! Die meisten kennen wahrscheinlich den Unterschied zwischen angeordneter und erträumter Arbeit nicht richtig. Darf ich einmal zur Erklärung ein ganz profanes Beispiel bemühen?

Stellen Sie sich vor, Sie müssten für eine fremde Familie das Weihnachtsfest organisieren, die am Morgen des Heiligen Abend aus dem Auslandsurlaub anreisen wird. Da werden Sie sehr viel fragen müssen, wie zu verfahren sei, obwohl Weihnachten eigentlich eine Standardfeier ist. Andererseits aber weist dieses Fest beliebige individuelle Facetten auf. Sie bitten also um einen Tagetermin für das Menü, den Baum schmuckstil und Fragen rund um die Musik (*Assessment of customer requirements*).

Dem Kunden ist das gar nicht klar. Er sagt: „Ganz normal Weihnachten, die Hauptsache ist sattamer Familienfriede und Glück.“ Da müssen Sie den Kunden an seine Mitwirkungspflichten erinnern und *Expectation Management* zu erklären versuchen, dass Ihre *Event Company* nur den

Rahmen stecken kann. Sie sagen: Die Familie des Kunden müsse die eingekauften Prozesse dann natürlich selbst glücklich leben und ausfüllen (*Customer Acceptance*).

Die Familie fragt jedoch: „Warum sind Sie dann aber so irrwitzig teuer? Warum muss ich Ihnen alles erklären, wenn Sie doch die Nummer 1 am Markt für Weihnachtsfeiern sind?“ Wir müssen daran erinnern, dass das Menüfestlegen zwischen den Familienmitgliedern („Fachabteilungen“) mehrere Eskalationsberatertage kosten mag. Vater: „Aber wir einigen uns doch immer sofort, weil Mama („CEO“) sowieso alles bestimmt!“ – Tochter: „Papa („Aufsichtsratsvorsitzender“), das ist nicht wahr!“



Schließlich fragt der Kunde, ob es nicht bewährte Standard-Weihnachtsfeiern gäbe, die schon 99 % der eigenen Feiergewohnheiten und der Menüwahl abdecken. Am Ende dauert das Erstellen eines Zusatzpflichtenheftes zur Standard-Weihnachtsfeier „Silver Classic“ mehrere Wochen, weil sich die Kerzenfarbe als Knackpunkt erweist. Der Kunde hat einen superben Geschmack und verlangt Pink ohne Aufpreis, was aber nur durch einen speziellen Schönfärber beziehbar ist, der vier Monate Lieferzeit hat. Der Kunde verlangt Pönalen (*Penalties*) im Vertrag bei Fehlfarben, der Anbieter will Risikoausschlüsse oder Aufschläge.



Prof. Dr. Gunter Dueck  
(E-Mail: [dueck@de.ibm.com](mailto:dueck@de.ibm.com)),

Vater von Bluepedia, arbeitet an der technologischen Ausrichtung von IBM, an Strategiefragen und an kulturellen Veränderungen mit. Er ist Mitglied des Präsidiums der Deutschen Mathematiker-Vereinigung, IEEE Fellow und korrespondierendes Mitglied der Akademie der Wissenschaften zu Göttingen.

Wie anders doch, wenn wir das Fest selbst organisieren! Wir erstellen überhaupt kein detailliertes Pflichtenheft, sondern mehr einen Lustkatalog an feinen Sachen, die wir planen möchten und die wir später auf ein vertretbares Maß eingrenzen. Das Brainstorming ist Freude und Ausgelassenheit – viele irre Ideen werden beklatscht und natürlich wieder vom Normalen in der Runde eingefangen. Das

Fest am Ende fällt nicht so wirklich aus dem Rahmen, hat kleine neue Highlights und erbringt auch negative Erfahrungen. („Kerzen in Pink lassen wir lieber auf alle Zeit, das passt gar nicht.“). Darüber lachen wir, während bei der anderen Familie schon die Gerichtsprozesse nach dem geordneten Fremdweihnachtsfest anlaufen, weil die Kerzen nicht pink waren.

Dieses Fest war ganz von uns, und wir hatten bei allen Unvollkommenheiten („Keine Schlagsahne mehr da!“) Frieden und sattsames Glück.

## Nach Prinzipien oder Prozessen? Das ist stets die Frage!

In der Softwareentwicklung streiten sich die Geister, wie Projekte anzugehen wären. Die einen schwören auf eine Methode oder einen Prozess:

Erst erfolgt die Modellierung des zu implementierenden Geschäftsprozesses (Codename „Christmas“), dann werden die Anforderungen zusammengestellt. Das Problem wird analysiert, eine Lösung

design, dokumentiert und in allen Schritten mit dem Kunden abgesprochen. Danach folgen die Implementierung, idealerweise noch ein Test („Wir essen das Weihnachtsmenü dreimal Probe“) und die fertige Auslieferung an den Kunden.

Eine andere Philosophie (ja, Philosophie!) sieht die Entwicklung als lebhaftes Zusammenspiel interessierter Individuen, die vertrauensvoll in stetem Kontakt auf stetige Zusammenarbeit setzen. Das Lernen während der Softwareentwicklung wird als wertvoll empfunden. Mut zu Änderungen und Offenheit für immer Neues im Erstellungsprozess sind selbstverständlich und fruchtbar. Ziel ist, was gewünscht wird, nicht das, was geplant wurde.

Prinzipien der letztgenannten Art findet man in etwa im berühmten „Manifesto for Agile Software Development“ aus dem Jahre 2001. Prozessbeschreibungen der Phasen Modelling/Requirements/Analysis & Design/Test/Implementation gibt es in unzähligen Variationen auf Beraterfolien.

Was ist richtig? Da streiten sich die „Agilen“ und die „Prozessmanager“. Ich glaube, beides ist irgendwo richtig. Habe ich das nicht schon gesagt? Es kommt vielleicht darauf an, ob etwas Angeordnetes gebaut werden soll oder etwas Erträumtes.

- Das Angeordnete hat für mich den Touch eines fremdbestellten Weihnachtsfestes, was natürlich nur über einen sorgfältigen Prozess über Kundenanforderungen und Planung laufen kann. Natürlich *soll* auch das einmal Geplante herauskommen, das wird ja in diesem Prozess quasi identisch mit dem Gewünschten gesehen. Eine Familie bestellt das Fest, fährt in den Urlaub und bekommt das Fest schlüsselfertig bei ihrer Rückkehr. Die Gefahr ist, dass sie sagt: „Ich hätte mehr erwartet.“
- Das Erträumte aber speist sich von der begeisterten Energie während des Schöpfungsprozesses. Der Traum wird meist nur wahr, wenn er genug am Realen gerieben wurde. Manches lässt sich nicht realisieren, gefällt nun anders oder ist nicht bezahlbar. Schlimm ist es, wenn durch vieles Lernen und Ändern das Geld aufgebraucht und der Traum ganz aus ist. Die Gefahr ist, dass man sagt: „Wir haben zu viel gewollt.“

Im ersten Fall wird der Kunde im Prozess auf einen Plan festgelegt, der dann rigide umgesetzt wird. Im zweiten Fall wird davon ausgegangen, dass der Kunde beim Umsetzen eines

Traumes immer dabei ist und die ganze Zeit miträumt – es soll doch für ihn selbst sein. Da wäre vielleicht der Prozess in solchen Fällen besser, wenn man genau weiß, was gebaut werden muss? („Beschaffung einer 250 cm hohen symmetrischen Nordmännentanne“). Da wäre ein gemeinsames Träumen besser, wenn es um Musik, Schenken oder das Reagieren auf Schnee ginge? Prozesse sind schrecklich, wenn der Plan nicht das Gewünschte ausdrückt. Flexibles Vorgehen ist schrecklich, wenn die Techies flexibel an den Kundenwünschen vorbeibauen, weil dass, was sie begeistert wie für sich selbst bauen, leider oft gar nicht das ist, was der Kunde liebt. („Jede elektrische Kerze am Baum entspricht einer Note. Wir können deshalb die Lieder visuell flackern lassen, sodass Taube die Melodien mitsehen können. Wir haben die Radio-Tannenbaumschnittstelle als Patent angemeldet.“)

Der Kunde mag lieber einen Kostenvoranschlag und einen Bauplan seines Wunsches. Der Techie windet sich unter der Aussicht, im Korsett arbeiten zu müssen, weil er weiß, dass vieles noch während des Projekts gelernt werden kann und sogar muss – mit dem Kunden gemeinsam!

Vielleicht ist es am besten, im *weitesten* Sinne gemeinsam zu träumen. Die Kunden träumen dann bitte nicht nur zusammen mit den Architekten, was erbaut werden soll. Besser noch, sie würden sich gemeinsam die Umgebung des Kunden und die weitere Welt anschauen – was würde die sich wünschen? Wofür würden sich die Kunden des Kunden begeistern? „Solch ein wunderbares Weihnachtsfest – ich bin ganz hin und weg und neidisch!“, müssten die Nachbarn sagen müssen. Im Grunde muss man nicht die Anforderungen und die Wünsche der Kunden sammeln und festlegen, sondern einen gemeinsamen Traum entwickeln, etwas, was *alle* begeistert, nicht nur den Auftraggeber und den Architekten. Ziel könnte so etwas wie die „endgültige“ Kunstform des Gewünschten sein. Und diesen *Common Dream* müsste man nun gemeinsam (*jointly*) umsetzen – und er würde wiederum zu einem gewissen Standard für nachfolgende Prozess-Projekte werden.

Solche Vorhaben würden viel, viel mehr Kommunikation und Zusammenarbeit erfordern, auch Freude am Erschaffen bei allen Beteiligten. Gift wäre: „Wir brauchen den Auftrag, ganz egal.“ – „Die anderen Bereiche wollen das partout, wir aber ziehen nur gezwungen mit.“ Dieses Nichtzusammenpassen führt dann dazu, dass die meisten IT-Projekte scheitern, wie es jede Woche in den Compu-

terzeitungen von Anbeginn an zu lesen ist.

Damit ein Projekt gelingt, muss genug Energie dahinter stecken, um genügend Schwung (phys. „Impuls“, amerik. „Momentum“) zu erzeugen. Dieser Schwung kann durch den unerbittlichen Plan der Prozess-Exekution gewonnen werden – die Begeisterung des Kunden steht dann auf einem anderen Blatt. Dieser Schwung kann durch die Begeisterung von Techies und den Fachbereichen des Kunden erzeugt werden – wie aber wird alles insgesamt aufgenommen? Was sagen die Nutzer oder Kunden der Kunden? Die Presse? Die Welt?

Wir sollten „Common Dreams“ erarbeiten – *gemeinsam!* Und wir sollten uns dauerhaft in Netzwerken wie im Silicon Valley austauschen, nicht nur die, die gerade Entwickler oder Kunde sind oder ein „Projekt haben“, sondern wir *alle*. Wir müssen uns über endgültige Kunstformen klar werden und die dann gemeinsam in Form gießen.

### Herzblut ist agil wie nichts!

Ich habe im zurückliegenden Jahr bei IBM die Bluepedia (wie die Wikipedia) ins Netz gebracht. Sie ist das Ergebnis von vielen Diskussionen eines „another-night-job-teams“ von 25 fabelhaften Leuten und einigen hundert IBMern, die uns Kommentare gaben, „Kundenwünsche“ äußerten und Hilfe beim Artikelschreiben anboten. (inzwischen sind es 4.200 Artikel bei 1.100 Beitragenden, Stand: März 2008). Wir hatten so einen gemeinsamen Traum, der auch unser eigener im Team war und den wir so breit wie möglich umsetzten. Dabei kamen mir alle diese Gedanken hier.

Ich glaube, ich muss jetzt ein paar Handbücher über das Management ehrenamtlicher Tätigkeit durcharbeiten. Ehrenamtliche arbeiten an „Common Dreams“ der Gemeinschaft, sie verrichten keine angeordnete Arbeit. Ehrenamtliche arbeiten nicht für Geld, sondern für Erfüllung. Der „Common Dream“ ist ihr eigenes Baby. Ehrenamtliche drücken das allgemein Gewünschte paradigmatisch in ihrer Tätigkeit aus und treffen damit den allgemeinen Nerv. Ihr Baby ist aller Baby. Ehrenamtliche Projekte misslingen gar nicht so oft wie die „effizienten“ oder „strukturierten“, oder? Herzblut mit dem Blick für das Ganze brauchen wir. Immer, wenn etwas wirklich gelingt – wie bei Linux, Facebook, Amazon, Google oder dem iPhone –, dann war das da: Ein Baby, das wie ein Baby aller ist, wird einfach nur geliebt. ■