

# 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.

# Gierschlund 48

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.

Diese Leseprobe haben Sie beim  
 edv-buchversand.de heruntergeladen.  
Das Buch können Sie online in unserem  
Shop bestellen.  
[Hier zum Shop](#)