

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ



EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.
SAMSTAG/SONNTAG, 14./15. FEBRUAR 2009.
AUFLAGE 415'879. TEL 044 248 10 10, FAX 044 248 10 20

Weitere Kaderstellen täglich im Internet: www.alpha.ch

Was Top-Manager seit Monaten lernen

Learning by burning

Schön war die Spirale, die nur nach oben drehte. Mahner warnten vor dem naiven «Nur-Gewinner-System». Zunächst absorbiert von diesen Stimmen ist das Undenkbare selbst in den Chefetagen angekommen. Was lernen sie daraus?

von Betty Zucker (*)

CEOs sagen mir: «Habe die letzten Monate viel darüber gelernt wie Kapitalmärkte wirklich funktionieren», «was so alles in einer Bilanz steckt», «machte einen Crashkurs in der Volkswirtschaft» und «Ziele wie 25% Kapitalrentabilität als Erfolgsstandard! – in Kombination mit hochgezüchtetem Ehrgeiz – sind ein Gift». Sie lernten auch, dass Planung innerhalb von drei Tagen Makulatur ist. Wenn z. B. ein Hauptaktionär, der eigentlich weit weg in Mexiko gewohnt wird, plötzlich mehr Geld im '09 braucht, was nur über eigentlich ungeplante Personalentlassungen erreicht werden kann. Auch Börsenbasics wurden poliert: «Habe gar nicht gewusst, dass Optionen erfunden wurden als eine Art Versicherung und nicht als Wetten, die man optimieren kann»,

konstatiert ein Finanzdienstleister. Top Manager entpuppen sich – Gott sei Dank – als Menschen wie du und ich: Sie lernen on the top job eine «Lektion für's Leben». Man muss sich erst die Finger verbrennen. «Learning by burning», so formulierte es ein CFO. Sie realisierten, dass die gelernten (und immer noch gelehrt) Basisannahmen des Wirtschaftens obsolet sind: Ein mehr oder weniger stabiles Umfeld, in dem der rationale Homo Oeconomicus mit mangelnden Mitteln umgehen muss.

«Homo Sentimentalis» regiert

Im Wirtschaftswunder der Nachkriegszeit ging es auch mehr oder weniger bergauf: mit den Häuserpreisen, den Aktienkursen und den Verschuldungsmöglichkeiten für neue Vorhaben. Und davon gab es mehr als genug, denn wo Mangelnden in den Köpfen regiert, da hat man immer zu wenig, glaubt zu kurz zu kommen und jeder will, was andere haben und noch mehr. Plötzlich wurde



Betty Zucker

glasklar, was schon seit Jahren dominiert: Die Vielfalt und die Instabilität eröffnen völlig neue Risiken und Chancen jenseits von allem «business development». Ereignisse wie 9/11 oder der Durchbruch des Internets machen das Leben unberechenbar. Vertrackt sind die Wechselwirkungen zwischen Interessengruppen, Insidern und strategischen Outsidern und allzumenschlichen Versuchungen. So wurden bei steigenden Unternehmenswerten und tiefen Zinsen Refinanzierungen (statt Rückzahlungen) von Krediten zum Apfel im Garten Eden. Und dann sorgte noch «Homo Sentimentalis» für harte Fakten und half den Rationalitätsgläubigen, die alles mit «Eis im Bauch» möglichst wortkarg und «sachlich» betrachten wollen, ihren Realitätssinn zu schärfen. Die Börse, die schon lange Emotionen und Irrationalität nutzt, reagierte auf den 50 Milliarden «Madoff-Betrug» kaum. Denn der kalkulierte Betrug schädigt «nur» einige; kollektive Angst die ganze Wirtschaft.

«ADSler» im Management

Viele Top Manager merken, dass sie eine Art «ADS», eine hyperaktive Unaufmerksamkeit haben: Einfach ablenkbar durch Deals, Quar-

talspanik, Renditekurven und den Umstand, dass jeder etwas von einem will und zwar subito. Sie verführen dazu, Dinge nicht zu Ende zu denken oder fertig zu machen. Der Zappelphilipp von gestern ist heute oft Manager. Sie arbeiten unter Hochdruck, in Höchsttempo, an Höchstzielen. Aktionismus ist der Stoff, aus dem ADSler sind. Begünstigt durch eine Umgebung, in der Loyalität als naiv gilt. Wer sich konzentriert, bei der Sache bleibt, bei einem Unternehmen oder einer persönlichen Haltung, wird leicht als dumm oder widerständig hingestellt. Top-Manager sind Getriebene und Treibende, und schwer «erreichbar». So erreichten sie die vielen Warnungen der Finanzexperten nicht. Hedge Fund Manager und Top Banker schrieben Bücher, notabene vor dem Schock, mit Titeln wie «Bad Money» und «The Trillion Dollar Meltdown»; George Soros warnte laut, dass dies alles böse enden wird. War, was heute so oft als «undenkbar» tituliert wird, nicht eher «unge-dacht» – oder ungehört, da unerhört? Wer will schon Hühner schlachten, die goldene Eier legen? Jetzt erledigt dies die Krise. Sie erzwingt auch ein vertieftes Nachdenken über Systeme, Ziele und Werte. Und dies nicht nur im Finanzbereich sondern z.B. auch in der Medien- oder Autobranche.

Transzendente Rückversicherung

Auch die Einsicht, dass «Probieren über studieren» geht, war deutlich: Modelle sind Fiktionen mit Fantasy-Elementen und nicht Facts. Allein so schlichte Worte wie «Risiko» und

«Werte» bedeuten in der deutschen Umgangssprache etwas anderes als in Finanzmodellen und zeigen deren Abkopplung von der allgemein wahrgenommenen Realität. Auch Soros war vorsichtig bei der Mathematik, «da man sich so einfach in ihr verlieren kann». Die vermeintliche statistisch mathematische Zählung des Zufalls und des menschlichen Verhaltens gab ein natürlich gern erlebtes Gefühl von Sicherheit, Kontrolle und Hoffnung (auf noch mehr Gewinn) und wirkte als mentale Zensur: Sie machte blind für die eigenen fünf

(Fortsetzung auf Seite 3)

Aufgeschnappt

Nonterritoriales Büro

Arbeit ohne definierten Arbeitsplatz – die engen Grenzen eines klassischen Unternehmens werden durch Wissensarbeit und Kreativität gesprengt, das nonterritoriale Büro symbolisiert den Aufbruch aus der veralteten Arbeitsplatz-Kultur. Ein Büro kann den notwendigen Wandel im Unternehmen massgeblich antreiben, aber auch ersticken. Büros verwandeln sich zu kommunikativen Schauplätzen in Folge der Ansprüche an Beweglichkeit und Multikompetenz der Mitarbeiter...

Mehr dazu unter www.alpha.ch

Aufgeschnappt: Aktuelle Begriffe, für Sie fundiert und in Kurzform aufbereitet und erläutert. In Zusammenarbeit mit

:zukunfts|institut

(Fortsetzung von Seite 1)

Sinne. Jetzt ist der Blick freier geworden auf die Realität von Menschen mit ihrer Kreativität und ihrem per se unberechenbaren Verhalten. So reflektierte dann auch ein CEO: «Wir in der Finanzdienstleistungsbranche leben in der 4. oder 5. Ableitung des wirklichen Lebens» und er habe jetzt alle Modelle beiseite gelegt und entscheide nur noch nach seinem Gefühl und gesundem Menschenverstand. Lernen kann man allerdings auch, dass man zwischen den Extremen balancieren kann.

Mathematische Modelle boten eine Sicherheit und Orientierung, die früher die Religion lieferte. Die vermeintliche Kontrolle und Steuerbarkeit der Ereignisse des Lebens brauchte keine transzendente Rückversicherung mehr. In einer seltsamen Umkehrung sind es nun die Religionsvertreter, die an der heutigen naturwissenschaftlichen und zahlengläubigen Gesellschaft zweifeln und die Ethik der unsichtbaren Hand kritisieren. Die Weihnachtsansprachen '08 von Kirchenführern zeigten das eindrücklich.

Die Krise nicht vergeuden

Das Lernen geht weiter. Es wird neben strukturellen Veränderungen (das Wort «bailout», alias Rettungsplan, gab es bislang nicht im 20-bändigen Oxford English Dictionary) vielleicht Geschäftsberichte geben, die nutzwertig statt imageorientiert informieren: Etwa über kürzere Warteschlangen in Call Centers, weniger ans Top Management verteilte Blutdruckmesser, weniger Herzinfarkte, besser ausgebildete Mitarbeiter, mehr gelungenen Kooperationen – ganz abgesehen von angemesseneren Ertragszielen. Der gestiegene Erfahrungsschatz gibt Hoffnung, dass die nächsten 10–20 Jahre wieder stabiler werden. Mit der guten Nachricht, wie es ein CEO formulierte: «Dann ist es die letzte grosse Krise in meinem Arbeitsleben» und ich spürte sein grosses Aufatmen!

(*) Betty Zucker, GF von BettyZucker+Co. berät seit über fünfzehn Jahren das Top-Management (www.bettyzucker.ch).

Requirements Engineering

Interne Kunden fragen

Das Anforderungsmanagement in Unternehmen fällt gemäss einer aktuellen Umfrage mangelhaft aus. Untersucht man die Gründe, wird umgehend klar, wo entsprechender Handlungsbedarf besteht.

von Devamani Ott (*)

Selten ein Buch oder eine wissenschaftliche Studie zum Thema «Requirements Engineering», welche nicht bereits im ersten Absatz die Aussage machen, dass «mangelhaftes Anforderungsmanagement noch immer zu den Hauptursachen für das Scheitern von IT-Projekten gehört». Einige Zahlen dazu:

- 30% aller unternehmensweiten Softwareprojekte werden frühzeitig abgebrochen.
- 60% überschreiten das finanzielle Budget.
- 75% überschreiten die zeitlichen Vorgaben.
- 46% aller IT-Vorhaben erfüllen nicht die Anforderungen der Auftraggeber.

Die Situation ist gravierend und eine Besserung kann ohne kompetentes Eingreifen nicht erwartet werden, da

- unternehmensübergreifende und agile Geschäftsprozesse, Globalisierung, Outsourcing, Offshoring bis anhin nicht gekannte Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit der Projekt-Stakeholder stellen;
- neue Regulierungen bzw. sogenannte Compliance-Vorgaben, die in den Requirements berücksichtigt werden müssen, wie Pilze aus dem Boden schiessen;
- Projekte komplexer wurden und – zugegeben – auch komplexer gemacht werden;
- das Zusammenspiel von IT-Prozessen, wie Requirements Management, Change Request Management, Configuration Management, Release Management, Risk Manage-

ment und Software Entwicklung oft nicht präzise geklärt und definiert ist;

- Tools einerseits nur Teilaspekte des Requirements Engineering abdecken und andererseits eine kaum überschaubare Fülle von Funktionalitäten und Methoden bieten, deren Potenzial nur teilweise ausgeschöpft wird.

Unbefriedigende Ergebnisse

Vor diesem Hintergrund führte das Institut für Informations- und Prozessmanagement (IPM) der Fachhochschule St.Gallen (FHS) eine Umfrage durch mit dem Ziel einer Bestandesaufnahme in Unternehmen des deutschsprachigen Raums. So sind nur 25% der im Jahr 2008 Befragten mit dem Requirements Engineering in ihrem Unternehmen zufrieden. Die Studie zeigt weiter auf, dass die Konsequenzen aus dem identifizierten Handlungsbedarf noch nicht gezogen wurden. Die Gründe dafür sind unterschiedlich. Unternehmen müssen einen immer grösseren Teil der verfügbaren Mittel für den laufenden Betrieb aufwenden. Die für Innovationen verfügbaren Gelder sinken; derzeit liegt ihr Anteil an den Budgets bei durchschnittlich 22%. Neuerungen lassen sich deshalb oft nur durch Einsparungen finanzieren. Bezogen auf das Requirements Engineering könnte man fragen: Wie werden Einsparungen erzielt und Ressourcen für Innovation freigesetzt, wenn nicht auch durch Optimierung bestehender Prozesse?

Gegenwärtig stellt aber in diesem Bereich die Bestimmung der Verantwortlichen bereits die erste Hürde dar: Business und IT spielen sich in unre-

gelmässigen Intervallen den Ball zu. Business-Spezifikationen sind zu vage und IT-Lösungen nutzen diesen Interpretationsspielraum.

Anstehender Handlungsbedarf

Wenn aber die Rate der Projekte, welche die Anforderungen der Auftraggeber nicht erfüllen, gesenkt werden soll, sind die Verantwortlichen gefragt, dem Requirements Engineering den erforderlichen Stellenwert im Unternehmen einzuräumen. Danach kann mit der Umsetzung des identifizierten Handlungsbedarfs begonnen werden. Je nach Unternehmen kann dieser unterschiedlich aussehen. Aus besagter Studie haben sich folgende Schwerpunkte ergeben:

Priorität: 31% der Befragten geben an, dass sie 10% und weniger des Projektvolumens für Requirements Engineering investieren.

Ausbildung: 30% der Befragten geben an, dass Requirements Engineers systematisch ausgebildet werden. 27% stellen Requirements Engineers systematisch ein. Nur 10% bieten eine eigene Fachlaufbahn für Requirements Engineers.

Stakeholder: Die wichtigste Quelle für Anforderungen wird nicht systematisch erschlossen. Die Studie zeigt, dass in rund 36% aller Fälle keine Stakeholderauswahl und -analyse erfolgt und in weiteren 30% aller Fälle weniger als ein Personentag in die Stakeholderauswahl und Stakeholderanalyse investiert wird. Nur 37% der Befragten geben an, Anwender über den fachlichen Verantwortlichen hinaus bei der Erhebung immer einzubeziehen.

Prüfung: 83% aller befragten Unternehmen erkennen bei der Prüfung von Anforderungen (immer oder oft) sprachliche Unzulänglichkeiten als grösste Fehlerquelle, noch vor logischen oder inhaltlichen Fehlern. Demzufolge

werden Missverständnisse in der Kommunikation als einer der Hauptgründe für die Änderung von Anforderungen genannt: 77% der Befragten sehen (immer oder oft) einen der Hauptgründe für sich verändernde Anforderungen in kommunikativen Missverständnissen zwischen den Stakeholdern.

Verbesserungspotenzial nutzen

Zusammenfassend die Schlüsselpunkte für ein erfolgreiches Anforderungsmanagement:

- Anerkennung des Stellenwertes des Requirements Engineering innerhalb der Unternehmung und Prioritätensetzung.
- Durchführung Stakeholderanalyse mit allen falligen Konsequenzen: Aus-/Weiterbildung der Interessenvertreter, Planung Verfügbarkeit, Entscheidungskompetenz, Netzwerk.
- Bestimmung der Verantwortlichen.

Bei der Qualitätssteigerung während Erhebung, Dokumentation, Prüfung und Verwaltung von Anforderungen rücken folgende Aspekte in den Vordergrund:

– **Erhebung:** Der «Faktor Mensch» spielt hier die grösste Rolle; die Früchte der Stakeholderanalyse werden hier geerntet.

– **Dokumentation:** Es zählen die Kommunikations-Skills der Stakeholder, aber auch das richtige Mass zwischen **natürlichsprachlich schriftlicher** und visueller Dokumentation.

– **Prüfung:** Sie erfordert Zeit und muss in der Planung berücksichtigt werden. Es empfiehlt sich eine Checkliste der zu prüfenden inhaltlichen, logischen und sprachlichen Aspekte.

– **Verwaltung:** Es gibt unterschiedliche Gründe, Anforderungen zu verwalten (Traceability, Auswertungen, Gewinnung von Steuerungsinformationen etc.). Das richtige Werkzeug kann helfen, Doppelspurigkeiten und Interessenkonflikte zu vermeiden. Es gilt, das richtige Mass an Verwaltung zu finden.

Es bleibt zu hoffen, dass solche Erkenntnisse künftig zu einer Qualitätssteigerung führen.

(*) Devamani Ott, Bereichsleiterin Requirements Engineering (RQE) bei der OMIS AG in Uster und Projektleiterin der RQE-Studie. (devamani.ott@omis.ch), Zur Studie: Fachhochschule St.Gallen FHS, www.ipmsg.ch.



Devamani Ott