

## Chris Rupp, Christian Pikalek

### Die Individuen und ich

---

#### Reportismus oder Managerismus – eine sichere Methode, den Projektfortschritt zu verhindern

---

##### Abstrakt

---

Der Faktor Mensch beeinflusst den Erfolg eines Projekts wie kein Anderer. Damit meinen wir zum Einen das Wissen, das die Personen in ein Projekt einbringen und ohne das kein Projekt durchgeführt werden kann. Zum Anderen beeinflusst aber auch das menschliche Verhalten unsere Projekte. Jeder einzelne Projektbeteiligte ist eine Person mit Stärken und Schwächen und vertritt zumindest zu einem gewissen Teil seine eigenen Interessen. Daraus resultieren gewisse immer wiederkehrende Verhaltensmuster, die ein Projekt behindern, ja sogar zum Scheitern bringen können. Heute wollen wir Ihnen den „Reportismus“ als ein klassische Verhaltensmuster aus unserer Projekterfahrung vorstellen, so dass Sie damit in der Lage sind adäquat auf sie zu reagieren.

##### Die wunderbare Welt der Muster

---

Muster ist ein abstrakter Begriff, dem wir jedoch täglich begegnen. Wir finden sie überall und sie durchdringen und beeinflussen unser komplettes Leben. Unsere ganze Welt folgt bestimmten chaotischen, künstlichen oder natürlichen, feinen oder groben, sichtbaren oder unterschwelligem, einwirkenden oder neutralen Mustern. Sie erstrecken sich von der Verteilung der Mobilfunkantennen in Ihrer Stadt, über den Aufbau unserer DNS, den Bezügen Ihrer Möbelstücke bis hin zu unseren Fingerabdrücken.

Wie Ihnen vielleicht schon aufgefallen ist, sind die soeben genannten Beispielmuster nahezu alle gänzlich durch die Außenwelt begründet. Doch so zahlreich wie es Muster in der Welt außerhalb von uns selbst gibt, so zahlreich sind sie in unserem Innenleben und unseren sozialen Interaktionen. Damit meinen wir die psychischen Muster, die Muster unserer Innenwelten. Ihre Ausprägungen sind so vielfältig, da sie von einer Kombination von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst werden. Jedes Muster ist abhängig von einzelnen Gedanken, Gefühlen, Bedürfnissen, Wahrnehmungen und der subjektiven Interpretationen eines jeden Menschen. Das ist auch der Grund warum Psychologen und Sozialwissenschaftler schon so lange an unseren Partnerschafts- und Beziehungsmustern forschen und trotzdem der Stein der Weisen noch nicht gefunden wurde.

Die meisten menschlichen psychischen Muster lassen sich der Unterkategorie der Verhaltensmuster zuordnen, d.h. Mustern die Auswirkungen auf die Außenwelt haben. Viele dieser kleinen neurotischen Verhaltensmuster kennen Sie vielleicht aus Ihrem Privatleben:

- Man vermeidet überdicke Bücher, denn die sind ja sowieso ewig langweilig.
- Man lässt das Telefon erst eine bestimmte Anzahl lang klingen, bevor man zum Hörer greift.
- Man hinterfragt nicht die Entscheidungen und Aussagen von Ärzten, Juristen und ähnlichen Experten denn die sind ja die Spezialisten werden schon immer genau wissen was sie tun.

Diese und andere Verhaltensmuster beim Menschen werden von vielen Psychologen als meist unbewusst eingeübte Handlungsweisen gedeutet, deren Wiederholung dem handelnden Individuum in einer bestimmten Situation das Gefühl von Sicherheit oder Akzeptanz vermittelt oder allgemein gesprochen, das Erfahren von unangenehmen Gefühlen verhindert oder die Auseinandersetzung damit. Dies kann sowohl dann der Fall sein, wenn das Individuum völlig alleine ist, als auch in einer Interaktion mit anderen Personen.

### Verhaltensmuster in Projekten

Die Lösung privater negativer Muster mag jedoch nun erstmal dahin gestellt bleiben. Hier soll es nun mehr darum gehen, welche Verhaltensmuster im geschäftlichen Bereich, aber vor allem bei Projekten und deren Beteiligten auftreten und wie diese den Erfolg beeinflussen. Das Ziel eines Projekt ist meist ein fertiges Produkt, welches am Ende perfekt funktionieren soll und die Bedürfnisse unserer Kunden befriedigt. Doch auf dem Weg dorthin treffen wir immer wieder auf mehr oder weniger offensichtliche Verhaltensmuster von Menschen und Teams, die in vielen Fällen negative Auswirkungen auf ein Projekt haben. Diese Verhaltensmuster zeigen sich beispielsweise in einer übertriebene Sparsamkeit auf Seiten des Auftraggebers oder in Versprechen des Analytikers, die parallel zur Realität verlaufen.

Selbstverständlich existieren nicht nur negative, d.h. undienliche Verhaltensmuster, sondern auch positive Beispiele. Da diese jedoch kein Problem darstellen, werden wir an dieser Stelle auf eine Erläuterung verzichten, sondern wir konzentrieren uns auf das Verstehen, Erkennen und Lösen von undienlichen Mustern.

### Der „Reportismus“ oder „Managerismus“

Reportismus oder Managerismus, ist ein typischer Fall, wie Verhaltensmuster den Projektfortschritt verhindern können (siehe Abbildung 1).

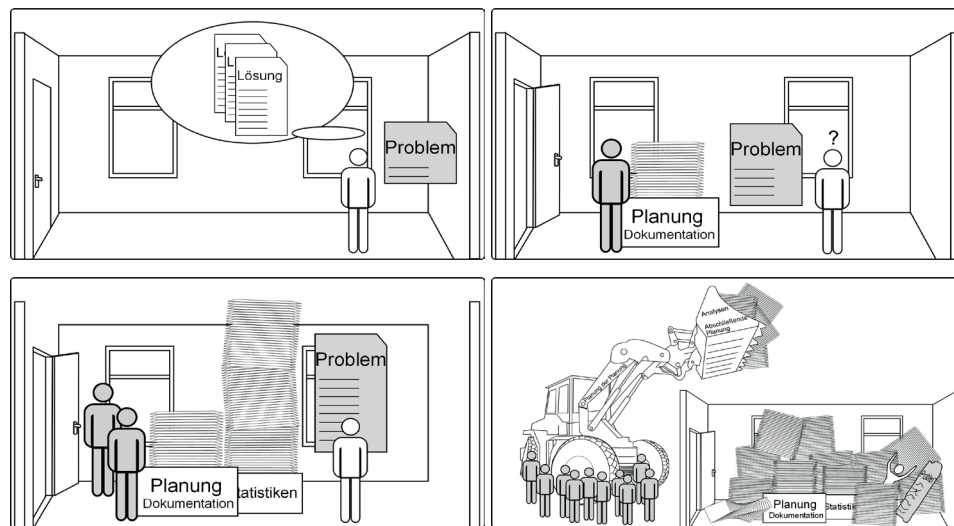


Abbildung 1: „Reportismus“ oder „Managerismus“

Der Ablauf dieses Verhaltensmuster lässt sich sehr schön an einem Beispiel erklären.

#### 1. Phase: Am Anfang war alles gut, ...

Wie in jedem Projekt beginnt auch der „Reportismus“ in unserem Projekt mit einem Kickoff-Meeting. Unser Projektmanager und unsere 5 Beteiligten erarbeiten zusammen die Ziele des Projekts, klären die Rahmenbedingungen wie zur Verfügung stehende Zeit und Ressourcen, mögliche Risiken, etc. All diese Punkte werden im Vorgehen berücksichtigt und verbindlich festgelegt, für welches Problem oder für welche Fragestellung welches administrative Dokument von den Projektbeteiligten zu erstellen und zu pflegen ist. In unserem „imaginären“ Projekt wollen wir davon ausgehen, dass man sich darauf geeinigt hat, dass zur Ressourcen- und Fortschrittskontrolle die einzelnen Bereichsverantwortlichen dem Projektmanager einmal wöchentlich den aktuellen Stand ihrer Arbeitspakete mitteilen, so dass die aktuelle Auslastung immer transparent ist. So weit so gut!

#### 2. Phase: ... dann fängt es so langsam an ...

Nachdem die ersten 3 Wochen unseres Projekts ohne Zwischenfälle verliefen, d.h. die Bereichsverantwortlichen meldeten wie vereinbart wöchentlich den aktuellen Stand ihrer Arbeitspakete, erhalten alle Beteiligten eine nette Email ihres Projektmanagers:

„Hallo zusammen,

im Ordner xy habe ich eine Exceldatei „Anwesenheit.xls“ erstellt in der Sie bitte **dringend** Ihre Anwesenheit

vor Ort eintragen und diese wöchentlich aktualisieren. Mit freundlichen Grüßen.“

Na gut, alles halb so schlimm, könnte man sich denken doch einen halben Tag später:

„Hallo zusammen,

im Ordner xy habe ich eine Exceldatei „Ressourcen.xls“ erstellt in der Sie bitte **dringend** Ihren geplanten Ressourcen für unser Projekt eintragen und diese wöchentlich aktualisieren. Mit freundlichen Grüßen.“

Ressourcenplanung ist natürlich wichtig, auch wenn diese eigentlich bereits im Projektplan steht. Aber na ja, tragen wir sie ein!

### 3. Phase: ... bis es richtig lustig wird!

Zur Wiederholung: wir haben unseren Projektplan mit Arbeitspaketen und Ressourcen und die Datei „Anwesenheit.xls“ und „Ressourcen.xls“ die ab der vierten Projektwoche von jedem gepflegt werden. Doch in der sechsten Woche:

„Hallo zusammen,

im Ordner xy habe ich eine Exceldatei „Urlaubsplanung.xls“ erstellt in der Sie bitte **dringend** Ihren Urlaub 2007 eintragen und diesen wöchentlich aktualisieren. Mit freundlichen Grüßen.“

Urlaub ist auch wichtig! Man muss ja planen können wann man als Ansprechpartner zur Verfügung steht. Doch:

„Hallo zusammen,

im Ordner xy habe ich eine Exceldatei „Arbeitspakete.xls“ erstellt in der ich die Arbeitspakete aus dem Projektplan detailliert aufgeschlüsselt habe. Bitte teilen Sie **dringend** Ihre Ressourcen den einzelnen Unterarbeitspaketen zu und tragen Sie den Erfüllungsgrad ein. In der Spalte Bemerkungen, können Sie zu beachtende Sachverhalte (z.B. Urlaub) eintragen. Diese Datei muss aktuell gehalten werden. Mit freundlichen Grüßen.“

Lassen Sie uns mal rekapitulieren, was in unserem Projekt gerade passiert: Jeder unserer 5 Bereichsverantwortliche ist ab der sechsten Woche dazu verpflichtet unabhängig von unserem Projektplan vier verschiedene Dokumente zu aktualisieren, die alle einem ähnlichen Zweck dienen. Die Folge: unsere Bereichsverantwortlichen investieren bereits ein Teil ihrer Ressourcen ohne dabei wirklich das Projekt voranzubringen. Können Sie sich vorstellen, was passiert, wenn wir noch unsere Statusmeetings, Planungsmeetings, Statistiken, ... addieren? Richtig – wir binden unsere Ressourcen für Tätigkeiten, die dann für die eigentliche Arbeit fehlen. Neben diesem kurzen Beispiel haben wir in unseren Projekten noch weitere Erkennungsmerkmale für den „Reportismus“ angetroffen.

### Weitere Erkennungsmerkmale

Wie bereits im vorherigen Abschnitt erwähnt, erkennen Sie dieses Verhaltensmuster zum Einen an der stetig steigenden Anzahl an Dokumenten, Statistiken und Auswertungen mit ähnlichem Inhalt, bei denen der normale Projektmitarbeiter den Nutzen nicht mehr nachvollziehen kann und für deren Erstellung und Pflege er einen nicht unerheblichen Anteil seiner Ressourcen aufwenden muss. Auf Fragen nach dem Sinn oder Verwendungszweck der Dokumente bekommt er nur Phrasen zu hören, wie: „Das ist laut Vorgehensmodell so!“ oder „Das macht man so, ...!“. Neben der Anzahl der Dokumente erhöht sich auch die Zahl der (nicht) regulären Meetings, die eigentlich nicht angedacht waren.

Oft kommt es auch vor, dass ein Dokument einmalig erstellt wird, danach aber nicht mehr verwendet wird und so schnell wie es aufgetaucht ist, wieder verschwindet. In vielen Fällen ist es so, dass auch die Zeiträume zwischen der Aktualisierung oder Erstellung der Dokumente deutlich kürzer werden und der Verteiler der Empfänger permanent erweitert wird. Auch die Vorgaben für die Abgabetermine der zu erstellenden Dokumente werden vom Projektleiter immer sehr kurzfristig angesetzt, so dass die Projektbeteiligten oft alles stehen und liegen lassen müssen, um dieser Aufforderung nachzukommen.

Neben der Anzahl der Dokumente gibt es zum Anderen noch weitere Anzeichen, dass Ihr Projektmanager dem „Reportismus“ verfallen ist: Aufgrund des gesunkenen Arbeitstempos müssen entweder die Projektbeteiligten immer mehr Überstunden machen oder bekommen sogar neue, weitere Kollegen zur Unterstützung, um den Zeitplan einhalten zu können.

Im schlimmsten Fall erkennt man den „Reportismus“ daran, dass eigentlich alle Projektbeteiligten wissen, dass ihr Projekt langsam aber sicher gegen die Wand fährt, der Projektmanager selbst, aber die Eskalation immer wieder hinauszögert und versucht die Lage über neue Statistiken und Reports zu retten.

Natürlich haben auch wir uns die Frage gestellt, wie es zu diesem Phänomen kommen kann.

### Warum kommt es soweit?

---

Wie bereits in der Einleitung kurz angerissen, sind die Gründe für ein solches Verhaltensmuster abhängig von der Person selbst und somit vielfältig. Wir haben für Sie einmal eine Liste der Gründe zusammengestellt. Dabei ist zu beachten, dass in den meisten Fällen eine Kombination aus mehreren Gründen die wahrscheinlichste Ursache darstellt:

- Die Absicherungsstrategie: der Projektmanager ist aufgrund mangelnder Erfahrung auf diesem Gebiet unsicher. Deshalb betreibt lieber einen höheren Aufwand zur methodische Absicherung als zu wenig, mit der Absicht, dass ihm später niemand vorwerfen kann, dass es seine Schuld wäre, wenn etwas schief geht, denn er hat ja alles in seiner Macht stehende unternommen.
- Der Kontrollwahn und Vertrauensverlust: der Verantwortliche hat kein Vertrauen in die Fähigkeiten und die Zuverlässigkeit seines Team. D.h. er beansprucht für sich die alleinige Kompetenz zu entscheiden, was das richtige Vorgehen oder welches die richtigen Methoden sind, so dass der Projekterfolg auf keinen Fall gefährdet ist. Dementsprechend verlangt er von den Beteiligten eine am besten lückenlose Dokumentation ihrer Tätigkeiten, so dass alles bis ins Detail nachvollziehbar bleibt.
- Der Disziplinierungswahn/Lust am Quälen der Mitarbeiter: der Verantwortliche ist der Meinung, dass das Team zu unsystematisch arbeitet und will das Team zu absoluter Disziplin erziehen. Dies versucht er durch strenge Auflagen, was alles wie zu dokumentieren/auszuwerten, ... ist.

Neben diesen zugegebenermaßen teilweise sehr negativ anmutenden Gründen, die einzig und allein den Projektmanager in einem schlechten Licht erscheinen lassen, gibt es allerdings auch noch Ursachen, für der Projektmanager nicht die Schuld trägt. Diese haben auch nichts mit dem menschlichen Verhalten zu tun, sondern verstärken den „Reportismus“ nur noch. Darunter fallen beispielsweise ineffiziente Prozess oder Zertifizierungsvorgaben, die bereits eine enorme „Grundlast“ an Dokumenten oder Statistiken verschreiben, so dass jeder zusätzlich zu erstellende Report den Projektbeteiligten unsinnig vorkommt.

Die Frage die sich jetzt stellt muss natürlich lauten, was kann jeder einzelne tun, damit man eine solche Situation zum beiderseitigen Vorteil lösen kann.

### Unser Lösungsweg

---

Um den „Reportismus“ effektiv bekämpfen zu können, haben wir unseren Projekten die folgende Lösung entwickelt:

- Konzentration der Dokumentenerstellung: Bereits im Kickoff-Meeting wird ein Verantwortlicher festgelegt, der für die Erstellung der administrativen Reports, Statistiken und Dokumente zuständig ist. Er ist nicht nur dafür zuständig sondern bekommt auch die benötigten Ressourcen, um die Informationen bei den Beteiligten abzufragen. Zusätzlich dient er als Schnittstelle zwischen Projektmanagement und Projektbeteiligten. Zu seinen Aufgaben gehört es zum Einen den Sinn der zu erstellenden Dokumente für die übrigen Beteiligten transparent zu machen und zum Anderen den Nutzen von neuen Dokumenten zu evaluieren, um gegebenenfalls die Erstellung abzulehnen. Falls eine solche Rolle nicht existiert oder gewünscht ist, muss der Projektverantwortliche den Sinn und Zweck der Dokumente genau darlegen und dem Team kommunizieren, warum dieser Aufwand gerechtfertigt ist. Dazu ist es aber vorher nötig den Kosten und Nutzen der Dokumentation genau zu ermitteln. Er sollte trotzdem auch offen für andere Lösungen von Seiten der Mitarbeiter bleiben, so dass eine gegenseitige Wertschöpfung entstehen kann.
- Aufbau von Vertrauen: Die Projektbeteiligte müssen von ihrer Seite versuchen, das Vertrauen des Verantwortlichen in ihre Kompetenz aufzubauen. Dies kann geschehen, in dem man mit dem Verantwortlichen objektiv und regelmäßig Gespräche über den aktuellen Stand, Probleme und Lösungsvorschläge spricht, ohne ihm den Eindruck zu vermitteln, sie wollen ihm etwas vorschreiben oder ihm die Kompetenz absprechen. Diese Vorgehen ist ebenfalls dazu geeignet um Unsicherheiten beim Projektmanager abzubauen, um gemeinsam einen Benefit aus dem Projekt ziehen zu können.

Sollten Sie also auf den „Reportismus“ oder „Managerismus“ in Ihrem Projekt stoßen, so versuchen Sie doch einmal unsere Lösung. Noch ein kleiner Tipp: Manchmal hilft es auch einfach die Erstellung eines Dokuments zu ignorieren, sofern es nämlich nicht wirklich benötigt wird, erledigen sich solche Sachen auch von alleine.

## Fazit

Schon anhand dieses kurzen Beispiels wird deutlich, wie das menschliche Verhalten Ihre Projekte beeinflussen kann. Deshalb ist es wichtig, dass sie frühzeitig ein solches Muster wie den „Reportismus“ erkennen und im Fall der Fälle lösen, um ein potentiell Projektisiko zu minimieren. Wie wir Ihnen verdeutlicht haben, verursacht die Lösung zwar ebenfalls einen gewissen Aufwand an Ressourcen, doch dieser ist im Vergleich zum möglichen Schaden als gering einzustufen. Vielleicht hat ja der ein oder andere unter Ihnen schon einmal ein solches Verhalten erlebt und konnte sich in unserem Artikel wieder finden.

Wenn Sie Interesse haben, weitere Muster kennenzulernen, schreiben Sie einfach eine Mail an [heureka@sophist.de](mailto:heureka@sophist.de) mit dem Stichwort „Elektronikpraxis – Verhaltensmuster“.

Weitere Informationen finden Sie außerdem auf unserer Homepage und in unserem Buch: Rupp, Chris und die SOPHISTen: Requirements-Engineering und -Management – Professionelle iterative Anforderungsanalyse für die Praxis, Hanser 2009 (5. Auflage), ISBN 978-3-446-41841-7



**Chris Rupp** ([www.sophist.de/chris.rupp](http://www.sophist.de/chris.rupp)) liefert durch Ihre Publikationen und Vorträge immer wieder wichtige Impulse für die Bereiche Requirements Engineering und Objektorientierung. Erfindungen von Ihr und den SOPHISTen legten die Basis des modernen Requirements Engineering. Chris Rupp ist Geschäftsführerin der SOPHIST GmbH ([www.sophist.de](http://www.sophist.de)).



**Christian Pikalek** ([www.sophist.de/christian.pikalek](http://www.sophist.de/christian.pikalek)) schloss sich den SOPHISTen im Herbst 2003 nach Abschluss seines Geografie-Studiums an. Seit seiner Kehrtwende zum Systemanalytiker beschäftigt er sich mit der Erhebung und Dokumentation von funktionalen und nichtfunktionalen Anforderungen. Daneben konzentrieren sich seine Forschungsschwerpunkte auf die Bereiche Innovationsmanagement und die Möglichkeiten des Requirements Engineering innerhalb von Offshore-Projekten. Firmenintern koordiniert er die Erstellung unserer Publikationen und unterstützt die Ausarbeitung von Seminaren.

Copyright © 2014 by SOPHIST GmbH

Publikation urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckens und der Vervielfältigung oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil der Publikation darf in irgendeiner Form, egal welches Verfahren, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Dies gilt auch für Zwecke der Unterrichtsgestaltung. Eine schriftliche Genehmigung ist einzuholen. Die Rechte Dritter bleiben unberührt.