

# HANSER



## Vorwort

zu

## „Wien wartet auf Dich!“ (3. Auflage)

von Tom DeMarco und Timothy Lister

ISBN (Buch): 978-3-446-43895-8

ISBN (E-Book): 978-3-446-43984-9

Weitere Informationen und Bestellungen unter  
<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-43895-8>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag München

# Vorwort zur Originalausgabe

Das Projekt „Peopleware“ begann für uns vor mehr als 30 Jahren während einer langen Nacht an Bord eines Flugzeugs über dem Pazifik. Wir flogen von Los Angeles nach Sydney, um unsere Software-Engineering-Kurse zu halten. Da wir ohnehin nicht schlafen konnten, quatschten wir die ganze Nacht lang über die Komplexität, der wir in unseren Projekten immer wieder gegenüberstanden, und über die, die uns unsere Kunden erzählten. Einer von uns – und wir wissen selbst nicht mehr genau, wer es war – reflektierte die nächtliche Diskussion und schlug als Fazit vor: „Vielleicht sind die Hauptschwierigkeiten bei der Systementwicklung nicht so sehr technologischer Natur, sondern eher soziologische Probleme.“

Es dauerte eine Weile, bis wir das verdaut hatten, denn es war das Gegenteil von dem, was wir bisher gedacht hatten. Wir waren – zusammen mit allen anderen aus der High-tech-Industrie überzeugt, dass Technologie der Schlüssel zum Erfolg ist. Wenn man also Probleme hat, dann muss es eine bessere Technologie geben, um sie zu lösen. Aber wenn wir in Wahrheit ein soziologisches Problem haben, dann hilft uns auch die beste Technologie nicht wirklich weiter. Wenn zum Beispiel ein Team, das zusammenarbeiten muss, sich gegenseitig nicht über den Weg traut, dann wird kein cleveres Software-Paket oder irgendein elektronisches Spielzeug das ändern.

Sobald die Idee einmal ausgesprochen war, sammelten wir Beispiele. Schnell wurde uns beiden klar, dass im Vergleich zu den soziologischen Herausforderungen alle technologischen Problemchen, die ein Projekt klären muss, verschwindend klein sind. Doch nach dieser Erkenntnis dämmerte uns etwas noch viel Schlimmeres: Obwohl wir im Innersten schon seit langem gefühlt hatten, dass Soziologie schwieriger als Technologie ist, *haben wir nie danach gemanagt!* Ja, wir haben hin und wieder etwas gemacht, damit Teams besser zusammenarbeiten und Spannungen im Team abgebaut wurden, aber das sahen wir nie als die Essenz unserer Arbeit.

Wie hätten wir uns als Manager anders verhalten, wenn wir erkannt hätten, dass die menschlichen Aspekte wichtiger sind als die technischen? Wir fingen an, Listen zu erstellen. Wir hatten auf unserer Reise leere Folien und Folienstifte dabei und wollten umgehend diese neuen Erkenntnisse unserem Publikum in Sydney präsentieren. Syd-

ney ist weit, weit weg von den Vereinigten Staaten und Europa. Wenn wir mit den Ideen auf die Nase fielen, würde das zuhause niemand erfahren.

Unsere Teilnehmer in Sydney waren sofort Feuer und Flamme bei den Diskussionen über die Peopleware-Ideen, aber auch etwas verdrossen. (Offensichtlich waren wir nicht die einzigen, die so managen, als ob nur Technologie zählt.) Aber viel erfreulicher: Die Teilnehmer kamen sofort mit vielen Beispielen aus eigener Erfahrung, die wir uns umgehend aneigneten.

Was diesen ersten Versuch der Präsentation in der Fremde von der ersten Auflage des Buchs 1987 unterschied, waren Tonnen von Arbeit mit Umfragen und empirischen Untersuchungen, um unseren Verdacht bezüglich des Einflusses des Arbeitsumfelds zu bekräftigen (Teil II dieser dritten Auflage) und einige unserer radikalen Vorstellungen von Teamdynamik und Kommunikation darzustellen (im Rest des Buchs).

Peopleware hat uns durch die ersten beiden Auflagen zu einer Art zentralen Anlaufstelle für alle menschlichen Aspekte in Technologieprojekten gemacht. Deshalb mussten wir unsere Ideen etwas anpassen, um mit all den neuen Erkenntnissen Schritt zu halten. Die neuen Abschnitte in dieser dritten Auflage behandeln Pathologien im Führungsstil, die bisher nicht als pathologisch angesehen wurden, eine evolutionäre Meeting-Kultur, hybride Teams, die aus scheinbar inkompatiblen Altersgruppen zusammengestellt sind, und die wachsende Erkenntnis, dass einige unserer Hilfsmittel eher Anker als Schiffsschraube sind.

Für diese dritte Auflage sind wir Wendy Eakin von Dorset House und Peter Gordon von Addison-Wesley zu großem Dank verpflichtet für das Editieren und Schärfen unseres Manuskripts. Der Dank gilt auch unseren langjährigen Kollegen der Atlantic Systems Guild – Peter Hruschka, Steve McMenamin und Suzanne und James Robertson – für die vielen Jahre voller Ideen, Brainstormings, Debatten, gemeinsamer Mahlzeiten und Freundschaft.

*Tom DeMarco und Timothy R. Lister*

# Vorwort zur deutschen Ausgabe

*„Narren stürzen sich auch auf Dinge,  
wo Weise vorsichtig zögern.“*

*Alexander Pope*

Ein Kind wird in seiner Unschuld oft dazu verleitet, Erfahrungen aus seiner eigenen, kleinen Welt auch auf die große Welt anzuwenden. Diese Naivität wirkt bei einem Kind bezaubernd. Wenn ein Erwachsener das Gleiche tut, hält man ihn vielleicht für einen Narren.

Tun wir das nicht gerade, wenn wir diese typisch amerikanische Arbeit in eine ganz andere Welt übertragen? Betrachten Sie nur dieses seltsame Trio: Sie als deutscher Leser (als Manager, als Entwicklungsingenieur oder als Methodenanwender) und wir beide: amerikanische Berater, die Ideen und Verhaltensweisen anprangern, wie sie nur allzu häufig bei Managern in den USA beobachtet werden können. Die kulturellen Unterschiede zwischen uns sind gewaltig. Wegen dieser Unterschiede haben wir früher immer angenommen, dass Veröffentlichungen über Firmenkultur, die auf unserer Seite des Atlantiks sinnvoll erscheinen, auf Ihrer Seite womöglich irrelevant sind. Nach einigen Beratungsaufträgen in der alten Welt haben wir das noch einmal überdacht. Nun scheinen doch wenigstens einige der Schwachstellen des amerikanischen Managements unserer Meinung nach auch auf Europa zuzutreffen. Und viele der von uns vorgeschlagenen Lösungen funktionieren vielleicht auch in Ihrer Organisation.

Wir hoffen aufrichtig, dass einige Ideen in diesem Buch auch für Ihre Arbeit relevant und hilfreich sind. Wir wissen genau, dass Sie bei anderen Teilen vielleicht nur den Kopf schütteln werden. Vielleicht fragen Sie sich: Was sind das eigentlich für komische Typen, dieser DeMarco und der Lister, wenn ihnen solche Ideen durch den Kopf gehen? Teilweise wird man das mit den kulturellen Unterschieden begründen können. Aber nur teilweise; denn auch viele der amerikanischen Leser halten uns für komische Typen. Vielleicht sind wir das auch. Vielleicht stürzen wir uns deshalb oft auf Dinge, „wo Weise vorsichtig zögern“.

*Tom DeMarco und Timothy R. Lister*

Januar 2014

# Die Autoren

Tom DeMarco und Timothy Lister sind Prinzipale der Atlantic Systems Guild ([www.systemsguild.com](http://www.systemsguild.com)), einer Beratungsfirma, die sich auf die komplexen Prozesse der Systemerstellung konzentriert, mit speziellem Augenmerk auf die menschlichen Aspekte. Zusammen haben sie seit 1979 international zu den Themen Management, Schätzungen, Produktivität und Organisationskultur Kurse unterrichtet, Bücher und Artikel geschrieben und Unternehmen beraten.



*Tom DeMarco* ist Autor und Koautor von neun Büchern über Themen, deren Spektrum von Entwicklungsmethoden bis hin zu funktionierenden und nichtfunktionierenden Organisationen reichen, sowie von zwei Novellen und einer Sammlung von Kurzgeschichten. Seine Beratungsaktivitäten liegen hauptsächlich im Bereich Expertengutachten sowie gelegentlicher Team- oder Projektberatung. Er wohnt in Camden/Maine und genießt derzeit schon das dritte Jahr Ethikunterricht an der nahegelegenen Universität von Maine.



*Timothy Lister* teilt seine Zeit zwischen Beratung, Training und Schreiben auf. Er wohnt in Manhattan. Zusammen mit Tom hat er das Thema Risikomanagement im Buch „Bärentango“ behandelt und mit allen Mitgliedern der Atlantic Systems Guild die „Adrenalin Junkies und Formular Zombies“ geschrieben. Er ist Mitglied im IEEE, in ACM, dem Cutter IT Trend Council und Fellow von Cutter.