

Fullfilled, agreed and accepted

Wie die Ethnologie die Organisationslehre revolutionieren wird

von Toni Saller

Dhani Maurer hatte neben seiner erfolgreichen Karriere als IT-Security Spezialist, in deren Verlauf er zwei Firmen mit aufbaute, noch viele andere Interessen: Er hat in Zürich Ethnologie studiert, als Musiker Bands gegründet, in Paris als Maler gelebt, hat eine grosse Kunstsammlung und ist bei verschiedensten Kunstaktivitäten engagiert. Im Rahmen eines grossen Projektes, das er als externer Berater betreute, bekam er und sein Kollege Moritz Zollinger die Möglichkeit, ihr neu entworfenes Vorgehensmodell, das sogenannte agile Unternehmen besser in die Lage versetzen soll, moderne und komplexe Sicherheitsanforderungen - vornehmlich im Bereich der Informatik – zu managen, auszutesten und zu begleiten. Nach dem Desaster von XPlain (vertrauliche Bundesdaten im Darknet) endlich eine gute Nachricht für die Branche. Das Interessante nun: Ohne eine Rückbesinnung auf die Ethnologie wäre die Erfindung nicht gelungen! Der Artikel oszilliert zwischen vier Ebenen: **Der persönlichen, die die Geschichte meiner Beziehung zu Dhani Maurer beleuchtet, einer allgemeinen, die das Thema Organisationslehre, wie ich es aus meiner 30-jährigen IT Karriere vornehmlich bei der Credit Suisse kennengelernt habe, beleuchtet, der ganz spezifischen, die das neue der Methode verständlich machen will, und schliesslich die ethnologische, die als die ungewöhnliche und teilweise unbewusste Inspirationsquelle für die Ideen diente.** Die so in der Form einer Matrix geschriebene Reportage reflektiert damit auch ihren Inhalt, denn die neue Methode ist speziell für Firmen entworfen, die sich als 'Matrixorganisationen' bezeichnen. Der Text kann somit traditionell von links nach rechts und von oben nach unten gelesen werden, oder aber jede mit einer bestimmten Farbe geschriebenen Kolonne nacheinander.

* * * * *

Ich treffe Dhani Maurer in der Firma, die er mit aufbaute und die sich auf die Beratung und Projektbegleitung für IT-Sicherheit spezialisiert hat. Sie ist vornehm domiziliert in der Nähe des Paradeplatzes in der Wohnung eines älteren Patrizierhauses. Während der Arbeitszeit trifft man nicht viele Mitarbeiter hier, sie sind in der Regel alle vor Ort bei Kunden. Die Branche hat Konjunktur, klar nach Mediendauerbrennern wie dem Hackerangriff auf Bundesdaten bei Xplain boomt das Geschäft.

* * * * *

Die Tafel im heimeligen Sitzungszimmer der Temet AG ist vollgekritzelt mit mir nichtssagenden Abkürzungen. Ganz gross in der Mitte steht 'NFR', die anderen Zeichnungen und Buchstaben kreisen darum wie in Umlaufbahnen gefangene Planeten um einen Fixstern. *Non Functional Requirement* heisst das ausgesprochen unspektakulär und ist mit dieser Verneinung quasi negativ geladen. Doch man versichert mir, das ganz im Gegenteil die so neu bezeichneten Sicherheitsanforderungen in ihrer Bedeutung und Ernsthaftigkeit gewinnen werden. Nicht nur werden sie den *Funcional Requirements*, also den traditionellen *Business Cases*, um derentwillen man Projekte ja initiiert und finanziert, gleichgestellt, anders als diese müssen sie zu 100% erfüllt sein, ansonsten das ganze Projekt sistiert werden kann und muss.

* * * * *

Nie im Leben hätte ich gedacht, dass ich zum Fach 'Organisationslehre' jemals etwas schreiben würde. Nicht nur weil es knochentrocken und langweilig ist, sich mit Themen wie *'Matrixorganisation versus traditionelles Projektmanagement'* zu beschäftigen, ich bin nämlich regelrecht ein gebranntes Kind in dem Bereich, doch davon noch später. Kommt dazu, dass mein Bruder, von Beruf Flugzeugmechaniker, nach dem Zusammenbruch der Swissair nie mehr richtig Tritt im Leben fassen konnte. Eine Firmenpleite, die zu einem guten Teil der katastrophalen Unternehmensberatung von McKinsey zuzuschreiben ist, die sich in den 90er Jahren mit ihrer blödsinnigen Idee, dass jedes grössere Unternehmen ein internationaler Konzern werden müsse, zwar eine goldene Nase verdient hat, damit aber nicht nur die Swissair in den Abgrund trieb, sondern auch die Basis für den Niedergang der Credit Suisse gelegt hat. Auch davon noch später.

* * * * *

Organisationslehre (und Projektmanagement) ist so alt wie menschliche Gemeinschaften selber. Wichtigste Disziplin in der Ethnologie war schon immer das Studium ihrer Verwandtschaftssysteme. Diese sind teilweise sehr komplex und können durchaus als Anleitung dafür gesehen werden, wie sich menschliche Gesellschaften zu organisieren haben, um stabil und erfolgreich zu sein. Dazu gehören zum Beispiel Heiratsregeln, die bestimmen, wer aus welcher Gruppe seinen Partner zu wählen hat, wer nach der Heirat wo seinen Wohnsitz nehmen muss und auch, wie das Erbe verlaufen wird. Entlang solcher Regeln hat die Ethnologie Gesellschaften typologisiert und spricht dementsprechend zum Beispiel von matrilinearen oder patrilokalen Kulturen.

* * * * *

Dhani wirkt nicht wie ein seriöser Geschäftsmann, sondern immer noch wie der 'Freak' und Querdenker, wie ich ihn aus der Zeit, als wir an der Universität Zürich Ethnologie studiert habe, in Erinnerung habe. Damit lagen wir um die Zeit der 80er-Unruhen in Zürich zwar im Trend, allerdings nur bei den Unangepassten und Aufmüpfigen. Das Material für den Film 'Züri brännt' stammte von einem der Projekte aus unserem Institut.

Ich war mit Dhani auch ausserhalb des Studiums unterwegs. Wir haben eine Zeitschrift mit Namen 'Cadillac' gemacht und in einer Band punkige Schlager gespielt. Dass wir uns gut verstanden haben, kann daran liegen, dass wir beide aus Albisrieden kommen, ein verschlafener und kleinbürgerlicher Vorort von Zürich, quasi ein Niemandsland, aus dem wir uns befreien und jemand werden wollten in der chicen und angesagten möchtegern Weltstadt Zürich.

* * * * *

In der modernen westlichen Welt hat sich die Organisationslehre mit der Industrialisierung als eigenständige Disziplin etabliert. Eine Erfindung wie das Fliessband steht symbolisch für ihr Ziel, wie Gemeinschaften und Gruppen effizienter und rationeller ihre Arbeit organisieren können. Sie hat in ihrer modernen Ausprägung immer ein ökonomisches Ziel und vernachlässigt in der Regel soziale Fragen und Belange. Parallel zur Industrialisierung verbreitete sich die soziale Misere und Verelendung breiter Teile der Arbeiterschaft, die nicht

so sehr vom bürgerlichen Staat gemildert werden wollte, sondern von karitativen privaten Initiativen. Die Heilsarmee wurde bereits 1865 in London gegründet. Unternehmen sind bis heute in der Regel Gebilde, die sich hierarchisch von oben nach unten organisieren und sich dabei mit Prinzipien von Macht, Zwang und Kontrolle regulieren.

* * * * *

Im Projektmanagement ist heute *Agil* 'State of the Art'. Ein ungewöhnlicher Ausdruck, nicht nur, weil er auch deutsch gelesen werden kann, es ist keine sonst so übliche Abkürzung und bedeutet nichts anderes als: Seid flexibel! Was wiederum bedeutet, dass man in laufenden Projekten gewünschte Änderungen vom *Business* kurzfristig und ohne grossen Papierkram erledigen soll, Anforderungen ganz gestrichen und neue kurzfristig dazu kommen können, und: dass man solche Änderungen durchführt, auch wenn Abstriche in Qualität und Sicherheit zugunsten Schnelligkeit in Kauf genommen werden müssen.

So auch in der grossen und mächtigen Firma, bei denen Dhani und Moritz die Chance bekommen haben, ihr neues Vorgehensmodell quasi *on stage* zu testen. Dort war man sensibel auf das Problem geworden, dass mit der Agilität oftmals Anforderungen auf der Strecke blieben, die nicht direkt den Projektfokus und damit die Geschäftsinteressen betrafen. Insbesondere Sicherheitsanforderungen wie zum Beispiel das eidgenössische Datenschutzgesetz gingen nicht nur «vergessen», an ihrer Intoleranz gegenüber Nachlässigkeit wollte sich niemand die Finger verbrennen. Noch immer steht in den meisten Organisationen das ökonomische Denken im Vordergrund, dass sich die Implementierung von Anforderungen 'rentieren' muss. Sicherheitsanforderungen können umgekehrt viel kosten, man müsste sie also unabhängig vom Preis – Leistungsverhältnis als ebenso wichtig deklarieren können wie die Business-Cases. Auf genau das zielt zukünftig die *Maurer-Zollinger-Methode*, wie ich sie hier einmal temporär bezeichne, weil sie offiziell noch gar keinen Namen trägt.

* * * * *

In sogenannten segmentären Gesellschaften sind es in der Regel die Frauen, die zwischen den einzelnen Segmenten verheiratet werden, der 'Handel' wird oftmals mit einem Brautpreis besiegelt. 1926 wollte der Völkerbund diesen Brautpreis verbieten, Anthropologen intervenierten erfolgreich, weil, so argumentierten sie mit diesem Betrag keine eigentlichen Eigentumsrechte verbunden seien, sondern er diene derjenigen Gruppe, die eine Frau hergeben muss, 'lediglich' als vertragliche Abmachung, gleichsam als 'Eingeständnis', dass die nehmende Gruppe nun der gebenden eine Frau 'schulden' würde. Das tönt zwar nach Menschenhandel und würde sicherlich heute vor dem Menschengerichtshof nicht mehr bestehen können, aus einer soziologischen und übergeordneten Sicht garantieren aber gerade solche Regeln Reziprozität, Gleichheit, Ausgeglichenheit, Fairness und Symmetrie in der Gemeinschaft. Prinzipien die gegen die Herausbildung von Hierarchien, Macht und autoritären Herrschaftssystemen wirken, was der grosse Ethnologe Marcel Mauss übrigens in seinem Werk 'Die Gabe' auch für viele ökonomische Tauschsysteme nachgewiesen hat, bei denen 'gehandelte' Waren nicht in erster Linie ökonomische Transaktionen sind, sondern soziale Beziehungen und somit Kultur herstellen.

* * * * *

Agilität ist eine neuere Organisationsmethode, in der Credit Suisse um 2010 herum hat man noch versucht das Prinzip des Förderbandes in die Büros der Informatik zu übertragen.

CMMI, Capability Maturity Model Integration heisst das Zauberwort dafür. In der amerikanischen Flugzeugindustrie hat man damit in erster Linie Qualitätssicherung etablieren wollen und grösstenteils auch etabliert. Gerade solche Vor- und Unfälle wie in jüngster Vergangenheit bei Boeing wollte man damit vermeiden. *CMMI* will grosse Organisationen mittels Standards zwischen den Einheiten und Prozessen in der Kommunikation, Qualität und Kontrolle ihrer Arbeit verbessern und auf eine neuen, höheren Level zu heben. Die Organisationen, die das anwenden, können sich zertifizieren, also bewerten lassen und so ihr internationales Ansehen verbessern, damit also bessere Marktchancen erringen. Die Praxis war mehr wie ernüchternd. Es entstand eine unglaublich aufgeblähte Administration in der Informatik, die das Gleiche machte wie vorher, nur mit dreimal so vielen Leuten. An einer Applikation arbeiteten nun nicht nur ein Programmierer, sondern auch ein *Requirement Engineer*, ein Testmanager, ein *Test Executer*, ein *Quality Manager* und schliesslich ein *Release Manager*, die Liste ist endlos. Jemand hat berechnet, dass es 30 Dokumente brauchte, um eine kleine Programm-Änderung in die Produktion zu bringen. Fehler und Abstürze gabs wie eh und je.

* * * * *

Nachdem wir gemerkt hatten, dass uns die Ethnologie nicht einmal einen minimalen Brotjob vermitteln würde, haben Dhani und ich eiligst mit dem Lizentiat unser Studium abgeschlossen und sind als Quereinsteiger in der Informatikschule der damaligen Schweizerischen Kreditanstalt gelandet. Mitte der 80er-Jahre war Informatik noch kein Studienfach und KI hiess noch EDV, Elektronische Datenverarbeitung, was sie grundsätzlich auch heute noch ist, nur eben viel schneller. Wir bekamen als allerletzte Generation noch eine solide Ausbildung in Assembler, der Maschinensprache unserer IBM-Grossrechner, wir waren sozusagen noch per Du mit dem Prozessor. Eine IBM-Maschine hatte 16 MB Hauptspeicher, lächerlich also, aber er bediente damit tausend Anwender parallel an ihren Bildschirmen, PC's wurden belächelt. Geniale Architektur und gute Programmierung machten es möglich. Ich betreute einige Zeit ein erstes Volltextsuchsystem von IBM für die Rechtsabteilung der Bank, ich bin überzeugt, Google hat davon den genialen Teil abgekupfert. Der Programmierer machte damals noch alles alleine: vom *Requirement-Engineering* über den Design bis hin zur Schulung, Dokumentation und den Support, unvorstellbar! Das grösste Problem für die Sicherheit waren die rollschuhfahrenden Operator in der Nacht, die während der TEV, der Tagesendverarbeitung die Magnetbänder, auf denen die Daten gespeichert wurden und waren, auswechseln mussten.

* * * * *

Etwa 3000 Mitarbeiter waren im damals grössten Bürokomplex der Schweiz untergebracht. Die SKA hatte den Uetlihof am Fusse des Zürcher Hausberges Ende der 70er Jahre im Albisgütli bauen lassen. Dass wir uns in einer Denk- und Bürofabrik befanden, wurde jedem sofort klar, das Fliessband war ein ausgeklügeltes System einer gut geölten Rohrpost. Ob es die Idee interner Organisatoren, auswärtiger Beratungsfirmen oder der schlichte Ratschlag eines Direktors, jedenfalls war das hervorragende Essen in der vom Frauenverein geführten Kantine des Hauses für die positive Einstellung guter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wohl zehnmal mehr wert als alle späteren Versuche mit neuartigen Motivationstrainings zusammen. Das geht mit der Aussage meines ersten Chefs einer Systemprogrammiererguppe in der SKA einher, der meinte, um Sicherheit zu garantieren braucht es zufriedene Mitarbeiter und die hat man, wenn man sie anständig bezahlt.

Die Gemeinschaften, die ich beim ersten Betreten des Uetlihofs antraf, erinnerte mich sogleich an unser Thema in der Verwandtschaftsethnologie, nämlich wie sich Stammesgesellschaften organisieren. Die in sogenannte Waben - aus der Vogelperspektive gleicht das Gebäude einem Bienenhaus, einer der Generaldirektoren hat auch tatsächlich Bienen auf dem bepflanzten Dach betreut - residierenden Teams waren wie im Urwald schwer auffindbare und mit exotischen Intradierungen, also Bezeichnungen, versehene Horden, man musste sich bei den Eingeborenen durchfragen, ehe man zum Ziel fand. Die hinter hohen Stellwänden verborgenen Gruppen waren mit Tafeln, gleichsam ihrem Totem, beschriftet, die ihre Stellung und Rangordnung innerhalb der Gesellschaft exakt markierten, da hiess es zum Beispiel: XDAF 12! Die mussten dann da zum Beispiel die eintreffenden Faxe auf einem Terminal eintippen.

In einem Praktikum, das ich in einer Gruppe mit ähnlichem Auftrag absolvierte, waren die Tische der Mitarbeiter zu einem grossen Kreis geordnet, das Pult des Häuptlings etwas abseits, den ganzen Kreis gut im Blick. Musste man auf die Toilette, passierte man diesen, ich meine den Blick dieses Chefs, der gut wahrnehmbar kritischer und aufmerksamer wurde. Selbst für die Kaffeepause am morgen musste man das Verlassen der Gruppe am Eingang der Wabe mit dem Stempeln an einer Uhr bezeugen. Nicht, dass Stammesgesellschaften über Stempeluhren verfügten, hingegen war es wichtig für die Identität des Individuums, seinen exakt definierten Platz im Verwandtschaftsgefüge zu kennen und leben zu können. Damit möchte ich weder auf den Uetlihof noch auf Stammesgesellschaften einen negativen Schatten werfen oder sie gar ins Lächerliche ziehen. Einschränkung von Freiheit und Verhaltensregeln fürs Individuum sind Grundvoraussetzungen für jegliche Art von Gemeinschaftsbildung, das Pendel schlägt permanent hin und her zwischen mehr und weniger Freiheiten.

* * * * *

Starre Hierarchien sollen in *Agil* durch flache Organisationen ersetzt werden, Fachkompetenz den blossen Befehl. Als Ergebnis ist die sogenannte 'Matrixorganisation' eine Art Kompromiss. Da gibt es zwar noch einen 'Chef', allerdings auch einen Projektleiter, der sozusagen quer hinein den Mitarbeiter mit Arbeitsaufträgen eindecken kann. Einzelne Gruppen und Projektteams stehen im Mittelpunkt, nicht mehr die Linie von oben nach unten. Gemanagt wird die Arbeitszeit in *Agil* nicht mit einer Stempeluhr, sondern mit einem Framework das sich sinnigerweise 'SAFe' nennt, Scaled Agile Framework, wo dann schlaue Algorithmen verbrauchte Zeit sofort in im Status des Projektes reflektieren und allenfalls beim Projektleiter den orangen Warnfinger aufleuchten lassen.

So auch in dieser grossen und mächtigen Versicherung, in der Dhani und Moritz zuallererst eine ihrer Kernideen angehen, nämlich die ab sofort für alle Projekte geltenden '*Non Functional Requirements*' zu bestimmen und designen.

Das tönt nicht nach Hexerei, doch die Schwierigkeiten beginnen bereits bei der Definition, denn solche *NFRs* müssen sorgfältig entworfen werden, bevor sie den einzelnen Projekten zur Implementierung übergeben werden können. Oftmals müssen riesige und unstrukturierte Anforderungskataloge, die sich über die Jahre in der Firma angesammelt haben, in einen überschaubaren und zentralen *NFR-Katalog* überführt werden. Es können auch jederzeit neue *NFRs* dazukommen, zum Beispiel könnte die Sicherheitsorganisation ihrer Firma als Reaktion auf eine Bedrohungslage mit dem folgenden *NFR* reagiert haben: «Testdaten müssen fiktiv oder anonymisiert sein und dürfen keine produktiven und damit reale Kundendaten enthalten.»

Gleichzeitig mit der Definition werden – ebenso wichtig - auch die Kriterien für die spätere Akzeptanz festgelegt. Um einfach zu bleiben, sagen wir für unser Beispiel: «Die Testdaten sind generiert und enthalten keine Daten aus der Produktion».

Um zu entscheiden, ob ein *NFR* einem bestimmten Projekt zugewiesen wird, muss es ein «*Self Assessment*» durchlaufen, das sind spezifisch dafür gestellte Fragen, die möglichst alle Delegierte eines Projektes gleich zu beantworten haben. In unserem Fall, klingt die Frage verführerisch einfach: «Werden im Rahmen Ihres Vorhabens Testdaten benutzt?». Ist die Antwort «Ja», so kommt es auf die Liste der relevanten Anforderungen, die das Projekt zu erfüllen hat. Aus den mit diesem Auswahlverfahren selektionieren *NFRs* können danach diejenigen herausgefiltert werden, die bereits durch bestehende Infrastrukturen, Organisationsprozesse oder andere andere Projekte abgedeckt sind und somit als erfüllt gelten können. Die so verbleibenden *NFRs* muss das Projekt allesamt zu 100% erfüllen. Im Gegensatz zu den Business-Anforderungen sind sie auch nicht verhandelbar oder auf später verschiebbar. Das so einem Projekt zugewiesene *NFR* sucht sich die richtige Stelle in der Organisation, bahnt sich quasi wie in einem Dschungel den Weg, wo es vom dafür geeigneten Spezialisten implementiert werden kann.

* * * * *

Anstatt mit gesundem Menschenverstand und etwas Ironie den komplexen Herausforderungen unserer Arbeitswelt zu begegnen, werden noch komplexere und ernsthaftere Theorien und Anleitungen ausgetüftelt, die anstatt Mitarbeiter zu motivieren, diese eher verunsichert und anstelle von Kreativität Resignation, Anpassung und Angst fördert. Eine meiner Ansicht nach kleine Ausnahme, bei der ich in der Credit-Suisse ums Jahr 2012 herum wesentlich mitwirkte, war *Lean Management*! Damit wollte man die 'Überorganisation' und den ausbleibenden Effekt auf die Qualität der Software im Zuge der jahrelangen Anwendung von *CMMI* korrigieren. Eine häufige Strategie von Führungsverantwortlichen: Anstatt einen Fehler einzugestehen und zurückzubuchstabieren gleich noch einen drauf setzen. Eingeführt wurde *Lean Management* natürlich von McKinsey und ausgerechnet mein mein kleines Team als Pilotprojekt für die Einführung bei der CS-Informatik ausgewählt, Widerstand zwecklos. In den Theoriestunden, die komplett übermüdete McKinsey Cracks eingeflogen aus Brüssel hielten, erfuhr ich, dass die Methode bei Toyota in einer Extremsituation einem Fliessbandmitarbeiter mittels drücken einer *Emergency*-Taste ermöglichen sollte, das Fliessband anzuhalten. Einer ganz unten konnte damit den gesamten Betrieb stoppen. Was das übertragen auf die Informatik einer Grossbank zu bedeuten hatte, wurde nie auch nur ansatzweise diskutiert. Mit einem ausgeklügelten Set an Mitteln - zum Beispiel ein *Whiteboard*, auf dem jeder seine aktuellen Tätigkeiten, Aufwände und Probleme mit diversen Farben tagesgerecht veranschaulichen - sollte das innerhalb der Organisation gestärkt werden. Dringliche und selber nicht lösbare Probleme konnten theoretisch nach ganz oben eskaliert werden (erinnere Toyote), am Morgen gab es ein Antrittsverlesen vor dem Board mit einem persönlichen Sorgenbarometer.

* * * * *

Wir haben uns fast 30 Jahre aus den Augen verloren, jeder verfolgte vollbeschäftigt seine IT-Karriere, Dhani erheblich erfolgreicher als ich, er wurde einer der gefragtesten und ausgewiesenen Experten für Cybersicherheit in der Schweiz und gründete mehrere Unternehmen in der Branche. Ich blieb bloss Angestellter und Programmierer und erfüllte verschiedensten Rollen in der Projektabwicklung, hauptsächlich bei der Credit Suisse. Erst als ich mich nach einem Zerwürfnis mit der Bank frühpensionieren liess, begegneten wir uns zufällig wieder vor wenigen Jahren an einer Kunstausstellung. Diesmal planten wir sofort diverse Projekte, gründeten ein Duo und nannten uns Kunstbastler. Als Querdenker ist Dhani Maurer nach wie vor an Humor interessiert, ich vermute aus demselben Grund wie ich, weil

wir diesen bei unseren Einsätzen in Versicherungen und Banken so arg vermissen mussten müssen.

* * * * *

Hört ein Ethnologe ein ähnliches Wort wie 'funktional', so läuten bei ihm die Glocken und er wird unweigerlich an einen der bedeutendsten Forscher des Fachs erinnert: Bronislaw Malinowski! Sein von ihm in den 1920er Jahren begründeter 'Funktionalismus' ist nicht nur die bis heute vorherrschende Theorie in der Soziologie, sondern auch die Basis für Disziplinen wie Kybernetik und Systemtheorie.

Ein System funktioniert nur, wenn alle seine Elemente intakt sind und zusammenspielen, so die kürzeste Zusammenfassung seiner Theorie. Malinowski nahm sich den menschlichen Körper als Anschauung dafür, wie auch eine Gesellschaft funktioniert. Setzt ein Organ oder eben eine Institution aus, kolabiert das Gesamtsystem.

Könnte es sein, dass Dhani beim Entwurf der *Non functional Requirements* die Stimme von Malinowski flüstern hörte? Wenn ja, war es eine unbewusste Inspiration, weil nicht vollständig durchdacht, denn in einem menschlichen Körper gibt es auch 'non functional' Organe, wie zum Beispiel der Blinddarm, der durchaus entfernt werden kann, ohne das Gesamtsystem zu gefährden. Also keine NFRs, die zu 100% funktionieren müssen, um das ganze Projekt und System am Leben zu erhalten.

Die Analogie soll veranschaulichen, dass für das gute und richtige Funktionieren eines Sicherheitsprojektes jeder gleich wichtig ist, dass ein Projekt und seine Bestandteile wie ein Körper und seine Organe kein Hierarchie kennen, auch wenn wir das Herz allenfalls höher einschätzen würden wie die Milz. Anders ausgedrückt: Eine Kette ist nur so stark wie ihr schwächstes Glied.

* * * * *

Alle, die mit dem NFR in Berührung kommen, stehen in Verantwortung. So kann unser oben erwähntes NFR zuerst von der Projektleitung zum Testmanager geschickt worden sein, der schickt es zum Leiter des Testzentrums, der wiederum ein Entwicklerteam damit beauftragt, eine Software zu schreiben, die anonymisierte Testdaten generiert. Schliesslich wird der eigentliche Tester, der dem Projekt zugewiesen ist, instruiert wie und wann er diese neue Software für sein Projekt zu benutzen hat, wenn das Testen jeweils startet etc.

Die Sicherheitsanforderung befindet sich zwar wie früher im Dschungel der Matrixorganisation und könnte wie so oft als 'nebensächlich' verloren gehen, doch diesmal gibt es kein Entrinnen: Der Weg wird aufgezeichnet, protokolliert und festgehalten, damit später die Nachvollziehbarkeit der Implementierung und Verantwortung gewährleistet ist, insbesondere für externe Audits, FINMA sie verstehen.

Und auch wichtig: Alle vom Projektteam müssen mit dem eingeschlagenen Lösungsweg einverstanden sein. Der kann und wird nicht befohlen, sondern muss von jedem einzelnen Projektmitglied befürwortet sein. Anstatt Schweigen muss man sich 'outen'. Je mehr Beteiligte es hat, je besser, denn damit steigt die Aufmerksamkeit für das zu lösende Problem, verteilte Sensibilität, so könnte man sagen.

Auch wenn in einer Matrixorganisation noch immer Hierarchien bestehen, ist der Weg, den die Lösung nimmt, nicht der von oben nach unten, sondern vielmehr ein Weitergeben im Sinne eines Staffellaufes.

Am besten wir machen ein weiteres Beispiel um das besser zu illustrieren.

* * * * *

Im Gegensatz zu modernen Industriegesellschaften, in denen die Ökonomie die Organisation vorgibt, sind kleinere Stammesgesellschaften durch das Primat der Verwandtschaft egalitäre Gemeinschaften, in denen Gleichheit, Gegenseitigkeit und Vertrauen die relevanten Regulatoren des Zusammenlebens sind. Zwar haben wir bei uns im politischen System die Demokratie, die so etwas wie Gleichheit postuliert und suggeriert, übersehen dabei aber, dass das Mehrheitsprinzip permanent Minderheiten ausgrenzt. Das in vielen Stammesgesellschaften übliche Palaver, eine Art Parlament, das relevante Entscheide gemeinsam treffen muss, funktioniert anders: Entweder stehen alle hinter einem Entscheid und bekennen und verpflichten sich explizit dafür, oder er ist hinfällig. Man zieht zum Beispiel nur in einen Krieg, wenn alle dafür sind. Eine Art 100%-Prinzip, das so in grossen Gesellschaften gar nicht umgesetzt werden kann, als implizites Ideal aber immerhin auch bei uns gültig in kleineren Gruppen und Interessengemeinschaften, die auf Konsens angewiesen sind und bei denen gegen den Willen ihrer Mitglieder schwerlich eine Elite Dinge durchsetzen oder befehlen kann. Ich denke da an Amateur-Fussballvereine, oder wie wäre es mit Projektteams in Unternehmen?

* * * * *

Als Dhani und ich uns im Sommer 1977 in der Redaktion der Zeitschrift 'Ethno' trafen, war Ethnologie innerhalb kurzer Zeit das Modestudium Nummer eins geworden. Zu verdanken war das einerseits Mario Erdheim und der Ethnopschoanalyse, andererseits einem fortschrittlichen Institutsleiter, der, um die Massen an neuen Studenten überhaupt betreuen zu können, neue Wege ging, seinen Studiengang zu organisieren. Professor Lorenz Löffler tat es aus einer Not heraus. Sinnigerweise organisierte er am Freitag über Mittag ein Palaver, an denen Institutsprobleme diskutiert und gelöst werden sollten. Auch Lehrbeauftragte, die gar nicht wollten, wurden zur Teilnahme verpflichtet.

Wir lösten tatsächlich Forderungen und Hoffnungen der 68er-Bewegung ein, so bestimmten wir selber unsere Studienrichtlinien, z.B. Was als Seminararbeit gelten kann. Für Dhani und mich schön war der natürlich einstimmige Beschluss des Palavers, dass auch die Redaktionsarbeit beim 'Ethno' als Seminararbeit gelten soll. Wer glaubt, dass wir uns damit ein leichtes Ticket für den Studienabschluss ergattern wollten, liegt falsch. Noch nie haben wir soviel gearbeitet und studiert wie zu dieser Zeit. Auch jetzt noch staune ich, welche Wirkung auf die Motivation es hat, wenn Regeln selber mitbestimmt werden. Und ganz nebenbei lernten wir mit unserer Zeitschrift viel praktisches und nützliches, vom 'Schreibmaschine tippen' – wir mieteten in der Produktionswoche jeweils für teures Geld eine elektrische IBM Kugelkopf Schreibmaschine, die über ein Korrekturtaste für das zuletzt getippte Zeichen verfügte, Computer gab es noch nicht - bis zum layouten und verkaufen. Das 'Ethno' übrigens wurde mit einer Auflage von 3000 Exemplaren die erfolgreichste Zeitschrift der Universität.

Bei Professor Löffler wurden auch Forschungen im eigenen Land möglich, so begleitete der Lehrbeauftragte Heinz Nigg mit einer Gruppe und ihrer Videoausrüstung gleichsam als Forscher die damals entstandene Zürcher 80er-Bewegung wie eine exotischen Stamm. Ein Teil der Aufnahmen lieferten die Basis für den Film 'Züri brännt', Erziehungsdirektor Alfred Gilgen verbot daraufhin nicht nur den Film, sondern zerstörte neben der Videogruppe auch das so kreative und erfolgreiche Experiment von Institutsleiter Lorenz Löffler.

* * * * *

Lean-Management, das *Agil* wesentlich mit inspiriert hat, war wohl für den Zusammenbruch der Credit Suisse kaum verantwortlich, das waren dann schon die Investmentbanker, vor

allem die aus den USA wie Brady Dougan, der aus dem Nachlass der renommierten und traditionsreichen *First Boston* stammte, die sich die Credit Suisse zum Ärger und zur Demütigung der Amis unter den Nagel rissen. Die Gnomen von Zürich kauften sich die Investmentperlen in Uebersee, die UBS übrigens die *Warburg*. Ganz böse Zungen wie ich behaupten, dass Brady Dougan als Trojanisches Pferd der Amerikaner die Schweizer Banken schwächen sollte. Ein interessanter Gedanke für die parlamentarische Untersuchung, die den Untergang der CS begutachten sollte.

Tatsache ist, weil ich das selber erlebt habe, dass es nie auch nur ansatzweise gelang, die First Boston in die Privatbank der CS zu integrieren, weder das Geschäft, noch die IT. Völlig andere Prinzipien auch in der Organisation bestimmten die nach wie vor quasi als eigenständige Firmen operierenden Teil der Bank.

Als ich in einem übergreifenden Projekt mitwirkte, musste ich feststellen, dass für die Komponenten der IB (Investmentbank) kein Testkonzept bzw. keine Testumgebung vorhanden war, wo es doch in der über-organisierten PB (Privatbank) eine solche gleich in dreifacher Ausführung gab.

Im Vordergrund jagte in beiden Teilen der Bank eine Umorganisation die andere, erst nach meinem Austritt wurde mir der eigentliche Sinn dieser Hyperaktivität klar: Gegen aussen wurden damit die Geschäftszahlen mit denen des Vorjahres nur mehr schwerlich vergleichbar – 'wir befinden uns in einer Umbauphase' - gegen innen gar unmöglich, weil es die Einheiten für einen Vergleich gar nicht mehr gab. Manager können sich damit elegant aus der Verantwortung stehlen.

In der CS wurde die Mitarbeiterzufriedenheit von aussenstehenden Firmen untersucht, die schlechten Ergebnisse wurden nicht auf die fehlende Konstanz, sondern als Ansporn für weitere Änderungen interpretiert. Im CS Tower wurde das Smart-Office getestet, mit schicken und teuren Möbeln eine Art Campus oder gar Wohngemeinschaft vorgegaukelt. Immerhin: Eine der wichtigsten Institutionen, die eine zufriedenen Mitarbeiterschaft garantiert, wurde erhalten, eine gute und günstige Kantine!

* * * * *

Folgendes Beispiel ist reine Erfindung und auf meinem Mist gewachsen:

Nehmen wir an, ihre Firma residiert in einem ansehnlichen, mittelgrossen Bürogebäude. Die Geschäftsleitung vernimmt von einem Brandvorfall, der von der Elektronik eines defekten Xerox Kopiergerät verursacht worden sei. Die Firma wendet sich mit dem Hinweis an alle ihre Kunden, die entsprechenden Geräte vom Stromnetz zu nehmen, wenn sie für längere Zeit nicht in der Aufsicht von Angestellten verbleiben.

Ihre Geschäftsleitung beschliesst daraufhin, da sie selber über viele solcher Geräte verfügt, dass alle bis anhin über Nacht am Stromnetz angeschlossene und eingeschaltet gebliebene Xerox-Infrastruktur auf 'Power off' gesetzt werden muss. Ein Verantwortlicher der Geschäftsleitung wird bestimmt, der diese Massnahme umsetzen soll.

In Lösungsvariante A wird dieser Verantwortliche der Geschäftsleitung noch am gleichen Tag dem Hauswart in einer mit dringlich deklarierten Weisung den Auftrag erteilen, nach der Schliessung des Gebäudes nochmals durch alle Räume zu gehen und zu überprüfen, ob die Geräte ausgeschaltet sind, was diesen zwar mürrisch macht, denn es bedeutet eine zusätzliche Stunde mehr Arbeit, aber eben: Befehl von oben! Am Folgetag informiert das Geschäftsleitungsmitglied seine Kolleginnen und Kollegen, dass die neue Sicherheitsanforderung umgesetzt wurde, in der berechtigten Hoffnung, dass sein schnelles und resolutes Vorgehen im Punkte auf seinem Bonuskonto einbringen wird.

In Lösungsvariante B informiert sich der nominierte Projektleiter zuerst darüber, wo sich die in Frage kommende Geräte befinden. Daraufhin trommelt er alle Mitarbeiter/innen der betroffenen Büros

zusammen und erläutert die Anforderung. Es werden Lösungen gesucht, die die Umsetzung garantieren soll, schliesslich der folgende Vorschlag eines Teams gemeinsam beschlossen: Der Zweitletzte, der den Büroraum verlässt, erinnert den verbleibenden Angestellten daran, dass er das Gerät ausschalten muss, wenn er nach Hause geht. An der Tür gut sichtbar ist eine Liste geheftet, wo sich dieser Letzte dann eintragen soll und zugleich auch den Namen des Stichwortgebers notieren.

Man braucht kein Prophet zu sein, um zu ahnen, dass Lösungsvariante B unsere neue Methode verkörpert. Die traditionelle Lösung A, ein klassischer oben nach unten *Approach*, legt die Verantwortung quasi nach dem Prinzip 'aus den Augen aus dem Sinn' zum Schwächsten. Zudem ist diese Lösungsvariante erheblich unsicherer und nicht konsequent, da die Geräte für unbestimmte Zeit unbewacht bleiben, nämlich in der Periode, während dem der Letzte das Büro verliess und bis der Hauswart seine Runde dreht.

In Lösung B sind viele involviert und mitverantwortlich. Und es sind nicht immer die gleichen. Wenn man gemeinsam einer Lösung beistimmt, dann ist man motiviert, sie umzusetzen. Mit dem Protokollzettel wird ein moderater Kontrolldruck aufgebaut, er dient in ersten Linie der Nachvollziehbarkeit.

* * * * *

Konservativ und rückwärtsgewandt war die Branche noch nie, es gehört zum Geschäftsmodell der Beratungsfirmen, ihre Klientel auf Trab zu halten und von der Notwendigkeit einer permanenten Umorganisation zu überzeugen. Zuoberst steht dabei die Firmenstrategie, deren Ausrichtung permanent wie eine Uhr zwischen 'Expansion' und 'Konzentration aufs Kerngeschäft' hin- und herpendelt. So hat McKinsey anfangs der 90er Jahre der Swissair den Floh ins Ohr gesetzt, ein internationaler Konzern zu werden, die SABENA musste gekauft werden. Als dann gut 10 Jahre später die Swissair deswegen in die Bredouille kam, war es derselbe ehemalige McKinsey Chef, der mittlerweile zum Credit Suisse CEO avanciert, der keine finanzielle Hilfe sprechen wollte und die Swissair damit ins *Grounding* trieb. Ein Berater der CS, der keine Swissair Aktien mehr verscherbeln wollte und seine Kunden warnte, wurde entlassen. Lukas Mühlemann musste wenig später selber gehen, seine grössenwahnsinnige 'Allfinanzstrategie' hatte die CS arg belastet, nicht nur, weil ein überteuerter Kauf der Winterthur Versicherung 2 Milliarden Verlust brachte, auch wegen Umorganisationen, schliesslich mussten die Banker nicht mehr nur Aktienpakete an ihre Investoren bringen, sondern auch gleich die passende Lebensversicherung dazu! Zuhause liess sich der Mühlemann, der nach seinem Abgang bei der CS selbstverständlich als 'freier' Unternehmensberater in Sachen Umorganisation unterwegs ist, einen begehbaren Humidor einrichten, sein Vermögen wird auf 200 Millionen CHF geschätzt. Damit bringt er, wenn auch nicht Humor, doch immerhin eine gute Portion Sarkasmus in die ansonsten knochentrockene Branche. Auch mit dem noch von ihm eingesetzten IT-Chef bei der CS: Da fanden sich im Testrechenzentrum doch plötzlich und wenig später von der Presse schaden-freudig belächelt und veröffentlicht, die produktiven Daten von Udo Jürgens: Umorganisationen auf höchstem Niveau, aber kein sicheres Testkonzept!

* * * * *

Kehren wir nochmals zu unserem NFR 'Testdaten' zurück und begleiten seine Implementierung kurz und mit der Sprache, wie sie in *Agil* üblich ist. Wenn der Entwickler mit dem schreiben und in diesem Fall besonders wichtig, dem Testen(!) seiner Software fertig ist, muss er die Akzeptanzkriterien, die ihr mitgegeben wurden, unterschreiben, in unserem Fall: 'Die Software für die Generierung von Testdaten ist bereit.' Mit seiner Unterschrift

liefert er den Status *fulfilled* an seinen oder seine Auftraggeber zurück. In unserem Beispiel ist das der Manager des Testrechenzentrums, der seinerseits wiederum die Akzeptanzkriterien 'Ein Software für die Generierung von Testdaten ist bereitgestellt' unterschreibt und damit den seinem Level gemässen Status *agreed* zurückgibt. In gleicher Weise wird auch der Tester verfahren müssen: 'Ich konnte für das Projekt Testdaten generieren.', sind wahrscheinlich seine Akzeptanzkriterien, die er mit *fulfilled* bestätigt. Dessen Testmanager wiederum, der dieses Feedback bekommt, wird dem Projektleiter ein *agreed* zurückgeben. Der kann nun gross heraus posaunen: NFR is *accepted*.

In der ansonsten autoritären und eher aggressiven Organisationswelt sind das moderate Worte, die Eigenschaften wie Vertrauen, Gegenseitigkeit und Verpflichtung zum Ausdruck bringen. Anstatt einer Hierarchie entsteht vielmehr ein Netz von Menschen, die sich temporär zu einem Team zusammenfinden und gemeinsam ein Problem lösen wollen und müssen. Die Problemlösung gleich dann vielmehr einem Staffellauf denn einem Einzelsport.

* * * * *

Die Ethnologie hat heute eine schwache bis gar keine Stimme mehr in unserer Gesellschaft. Es ist die Soziologie und die Meinungsforschung zu aktuellen Fragen, wie zum Beispiel 'Jugend und soziale Medien', die unseren heutigen Diskurs bestimmen. Obwohl man doch meinen müsste, dass durch die Migration und die Flüchtlingsdramen das Verstehen von fremden Menschen und Kulturen ein vordringliches Anliegen wäre. Doch diese Meinung ist vielleicht nur der Frust eines ehemaligen Ethnologen, der seit 10 Jahren mit verschiedensten Publikationen vergeblich Gehör zu finden versuchte.

Die ethnologische Stimme, die durch Dhani und Moritz der mächtigen Versicherung ins Ohr flüsterte, war weniger schwach, wurde honoriert und mit einem langjährig andauernden Projekt belohnt. In erster Linie natürlich, weil es ein 'sichereres' Unternehmen verspricht und keinem bloss verspielten wissenschaftlichen Interesse entsprungen ist.

Mein Vergleich und die Verbindung von moderner Organisationslehre mit dem Funktionieren von Stammesgesellschaften blieben oftmals holprig und nicht offensichtlich. Das ist vielleicht gut so, denn im Grunde genommen könnte man eine solche Herleitung auch als Weiterführung der Kolonisation sehen, in deren Dienst die Ethnologie bis heute gesehen werden kann, vielleicht gesehen werden muss. Wir entlocken den Kulturen, die im Grunde genommen gut und dauerhaft funktionierten, und die erst durch unsere Brutalität und Ausbeutung zerstört wurden, auch noch die letzten Geheimnisse ihrer Organisationsmethode.

* * * * *

Von Dhani verabschiede ich mich draussen am Basteiplatz in Zürich. In der Firma heisst er wie im richtigen Leben Daniel Felix Maurer. Sie wissen ja, die Branche kennt grundsätzlich wenig Humor.

Die Inspirationsquelle Ethnologie für seine neue Organisationsmethode könnte in der Branche durchaus für Furore sorgen, schliesslich braucht es überall Kreativität, um etwas zu ändern. Und Änderung, das ist ja das Lebenselixier dieses Berufszweiges.