

Best Practices für den Umgang mit Macht und Politik im Requirements Engineering

Andrea Herrmann¹, Alexander-Marc Merten²
¹Freie Software Engineering Trainerin und Forscherin
 D-70372 Stuttgart, herrmann@herrmann-ehrlich.de
²DB Schenker, alexander.merten@dbschenker.com

Motivation

Software-Projekte und damit auch deren Requirements Engineering (RE) sind eingebettet in das Projekt- und Firmenumfeld von Auftraggeber und Auftragnehmer. Hierzu gehören in nicht unerheblichem Maße auch die Machtverhältnisse und politischen Strategien der beteiligten Stakeholder.

Diese Machtverhältnisse wirken sich auf den gesamten Prozess des REs und dessen Ergebnisse aus, z.B. auf Entscheidungen in Bezug auf Anforderungen oder deren Priorisierung. Teilweise werden Konflikte zwischen Stakeholdern auch über das RE ausgetragen.

Angeregt durch den Artikel „Power and politics in requirements engineering: embracing the dark side?“ [1] von Milne und Maiden beschäftigten wir uns im Arbeitskreis „Softskills Required!“ mit diesem Thema und fanden, dass der gegebene Rat, Machtverhältnisse zu modellieren, uns für die Praxis nicht genügt. Darum wollen wir selbst anhand realer Fallstudien eine Sammlung praxisorientierter Best Practices entwickeln.

Definitionen

Im Folgenden sind zwei Begriffe maßgeblich:

- **Macht** und
- **Politik.**

Wir definieren Macht als die Fähigkeit, das Denken und Handeln anderer zu beeinflussen (=Macht über). Aber auch, selbst unabhängig von äußeren Einflüssen zu sein (=Macht zu). [2]

Wir definieren Politik anhand folgender beider Quellen: „Politik ist die Summe der Mittel, die nötig sind, um zur Macht zu kommen und sich an der Macht zu halten und um von der Macht den nützlichsten Gebrauch zu machen“ [3].

„Politik ist das Streben nach Machtanteil oder nach Beeinflussung der Machtverteilung...“ [4].

Weder Macht noch Politik wollen wir positiv oder negativ werten. Sie gehören zur Arbeit in Projekten und insbesondere im RE dazu. Gleichzeitig ist RE stärker verwundbar als andere Projektaktivitäten, da es auf vielfältige Weise durch persönliche Agenden und die Beziehungen zwischen den Stakeholdern geprägt werden kann. Letztlich spiegeln die Ergebnisse des REs immer auch die herrschenden Machtverhältnisse wider und sind daher aus rein fachlicher Sicht zumeist suboptimal.

Best Practices Modell

Anhand von Fallstudien aus der Erfahrung der Arbeitskreismitglieder haben wir Best Practices zum Umgang mit Macht und Politik im RE gesammelt. Hierzu haben wir von den Fallstudien abstrahiert und allgemein formulierte Muster erstellt (siehe Abbildung 1).

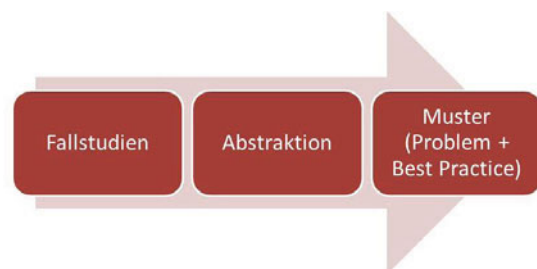


Abbildung 1: Ableitungsprozess für Best Practices

Die Best Practices haben wir in die folgenden drei Kategorien eingeteilt, siehe auch Abbildung 2:

- Teil 1: Leitsätze und Fundament
- Teil 2: Grundlegende Best Practices
- Teil 3: Spezielle Best Practices



Abbildung 2: Best Practices Kategorien

Teil 3 befindet sich noch in Entwicklung. Im Folgenden gehen wir daher nur auf Teil 1 und Teil 2 ein.

Leitsätze und Fundament

RE kann nicht frei von Machtspielen und politischen Einflüssen sein. Es involviert eine Reihe von Interessensgruppierungen und enthält damit alle Spielarten zwischenmenschlicher Interaktionen innerhalb von hierarchischen und auf Konkurrenzdenken ausgerichteten Strukturen.

Der erfolgreiche Requirements Engineer muss daher diese Einflüsse akzeptieren und sie aktiv in seine Arbeit und die Konsensbildung einbeziehen.

Er muss sich über die Machtbasis und die Einflussmöglichkeiten seiner Stakeholder im Klaren werden und basierend auf dieser Einschätzung agieren.

Er nutzt seine fachliche Kompetenz als eigene Machtbasis und sucht den Ausgleich zwischen den Interessensgruppen, wo dies möglich ist.

Er kennt aber auch seine Grenzen und die Gefahr für den Projekterfolg die damit einhergeht einflussreiche Stakeholder nicht ausreichend einzubinden oder zu befriedigen.

Es ist dem erfolgreichen Requirements Engineer klar, dass schlussendlich nicht die fachlich beste Lösung den größtmöglichen Erfolg haben wird, sondern jene Lösung, welche nicht nur fachlich korrekt ist, sondern auch die bestehenden Machtverhältnisse abbildet und unterstützt.

Die Schlussfolgerung hieraus ist, dass die Fähigkeit zum Umgang mit Macht und Politik ein essenzieller Bestandteil der Arbeit eines Requirements Engineers ist.

Grundlegende Best Practices

Die grundlegenden Best Practices decken drei Themenbereiche ab:

- a) Meetings,
- b) Email,
- c) RE-Vorbereitung.

Best Practices für Meetings

Meetings vorbereiten: Schlecht vorbereitete Besprechungen sind ein potenzielles Minenfeld. Es gilt daher zuvor fachliche Tatsachen zu recherchieren, aber auch welche Interessen die Beteiligten haben könnten, und ggf. eigene Verbündete vorher auf mögliche Konflikte vorzubereiten.

Einladungen versenden: Das Auslassen von Personen aus Einladungen kann als Angriff auf deren Einfluss- und Machtbasis gewertet werden. Es gilt daher generell vorsichtig zu sein und eher zu viele einzuladen, die dann ggf. nicht erscheinen, als sie auszulassen und Konflikte zu provozieren.

Aufstehen und handeln: Wer agiert steuert Mehrheiten und fachliche Diskussionen. Der beste Weg in Besprechungen zu agieren ist jedoch nicht das gesprochene Wort, sondern eine Zeichnung auf den Flip-Chart, Whiteboard oder Ähnlichem. Zeichnungen können als Basis gemeinsamer Diskussion fungieren und später die Meeting Ergebnisse dokumentieren.

Revier verteidigen: Zeichnungen sind Eigentum des Zeichners. Greift eine weitere Person in diese Zeichnungen ein und ergänzt sie, so eignet er sich das Eigentum des Zeichners mit an. Dies zuzulassen oder abzuwehren sollte eine bewusste Entscheidung sein.

Nachbereitung: Besprechungen müssen immer nachbereitet werden, um Ergebnisse zu sichern und zu verifizieren. Daher sollen Protokolle erstellt werden, die dokumentieren was beschlossen wurde und welche Entscheidungen getroffen wurden. Anschließend

müssen diese Dokumente allen Betroffenen zur Kenntnis gebracht werden, mit der Bitte um Korrektur, falls dies notwendig ist. Es kann dann später argumentiert werden, dass ein Schweigen Zustimmung bedeutet.

Best Practices für E-Mails

Sinn und Unsinn: E-Mails eignen sich hervorragend zur Dokumentation von Ergebnissen. Schwierige Themen sollten dagegen durch aktive Besuche forciert und im persönlichen Gespräch geklärt werden. Wieder gilt, dass aktives Agieren besser ist als passiv auf Antworten zu warten.

Die CC-Falle: Erscheint in E-Mails plötzlich ein Vorgesetzter im CC-Feld, signalisiert dies: Ab diesem Moment ist besondere Vorsicht angeraten, denn nun ist die Sache politisch.

Nachverfolgen: Wichtige Themen müssen nachverfolgt werden. Hierzu eignen sich beispielsweise die entsprechenden Funktionen in MS Outlook

Best Practices für die RE-Vorbereitung

Stakeholder-Analyse: Während der Stakeholder-Analyse sollen auch Macht und Einfluss auf den Projekterfolg evaluiert werden. Hierbei bieten sich zwei Kennzahlen an. „Einfluss auf die Funktionalität“: ist besonders hoch bei zukünftigen Nutzern des Systems, welche eine hohe Domänenkenntnis besitzen. Weiterhin „Einfluss auf den Projekterfolg“: ist besonders hoch bei Personen die durch Entscheidungen das Projekt beschädigen oder sogar stoppen können. Dies trifft meist auf Vorgesetzte und Leitungspersonen zu.

Scoping: Dieses dient nicht zuletzt der Eingrenzung von Stakeholdern und hilft dabei, die relevante politische Landschaft einzugrenzen.

Beides soll regelmäßig aktualisiert werden.

Ausblick

Wir werden im Arbeitskreis diese Best Practices Sammlung fortführen, gemeinsam ergänzen und bewerten.

Referenzen

[1] Milne A, Maiden N: "Power and politics in requirements engineering: embracing the dark side?" IEEE International Requirements Engineering Conference, 2011

[2] <http://de.wikipedia.org/wiki/Macht>

[3] Machiavelli, 1515

[4] Max Weber, 1919