

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

29. Nov. 2012 FG-Treffen

Andreas Birk<sup>1</sup>, Andrea Herrmann<sup>2</sup>, Alexander-Marc Merten<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Geschäftsführer von Software.Process.Management, andreas.birk@swpm.de

<sup>2</sup>Freie Software Engineering Trainerin und Forscherin  
D-70372 Stuttgart, herrmann@herrmann-ehrlich.de

<sup>3</sup>DB Schenker, alexander.merten@dbschenker.com

# Forschungsvorschau

- AK Softskills Required!
- Thema: Macht und Politik im Requirements Engineering

## Was ist Macht?

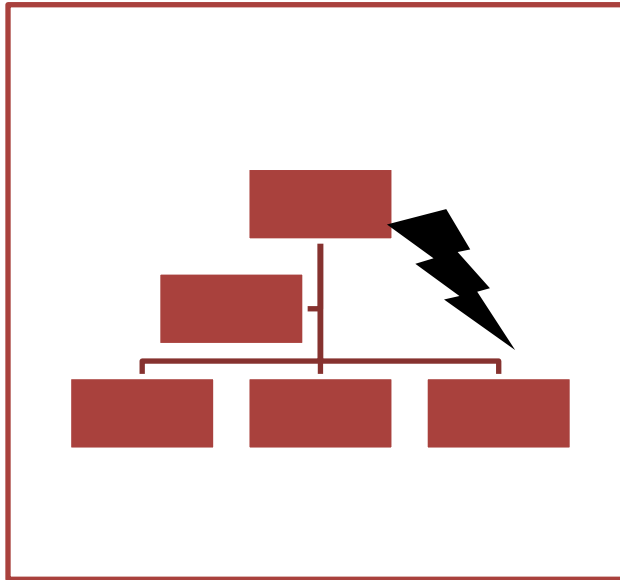
- Macht über:
  - das Handeln und Denken anderer bzw. Entscheidungen zu beeinflussen
- Macht zu:
  - selbst unabhängig von äußeren Einflüssen zu sein

## Was ist Politik?

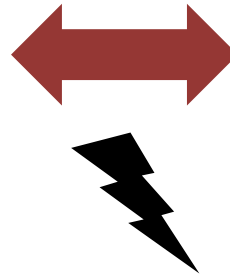
- „Politik ist die Summe der Mittel, die nötig sind, um zur Macht zu kommen und sich an der Macht zu halten und um von der Macht den nützlichsten Gebrauch zu machen“, Machiavelli, 1515
- „Politik ist das Streben nach Machtanteil oder nach Beeinflussung der Machtverteilung...“ Max Weber, 1919

# Macht und Politik im RE

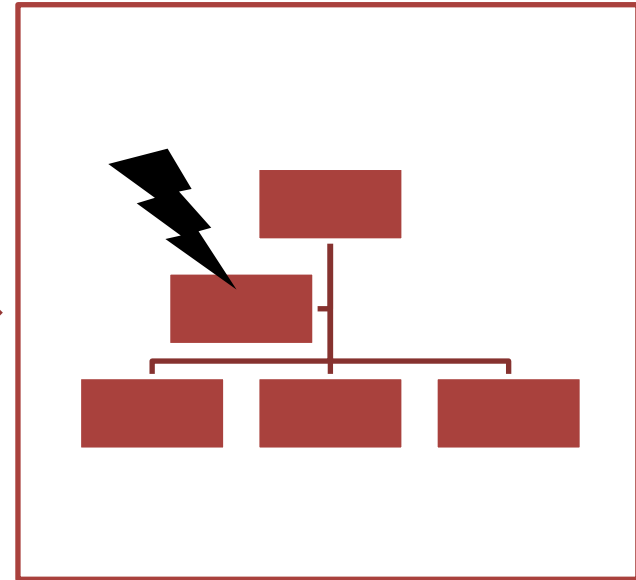
**Auftragnehmer**



RE



**Auftraggeber**



# Machtverhältnisse und Politik wirken sich auf RE aus

RE lässt sich nicht trennen von Politik

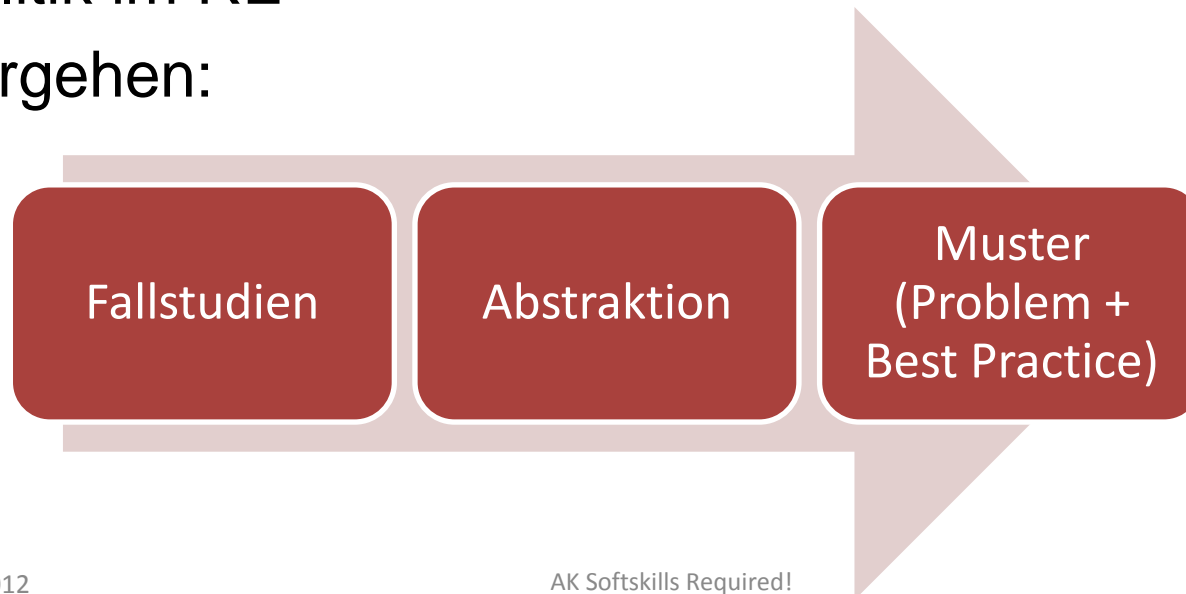
-> RE ist stärker verwundbar als andere Projektaktivitäten

-> Ergebnisse des RE sind nicht fachlich optimal, sondern spiegeln Machtverhältnisse

Schaden

# Forschungs-Vorschau

- Stand der Forschung: v.a. Theorie und Empfehlungen, aber:
  - Welche Probleme treten tatsächlich auf?
  - Wie wurden sie gelöst?
  - Welche Lösungen funktionieren nicht?
- Ziel: Best Practices für den Umgang mit Macht und Politik im RE
- Vorgehen:



## Konflikt-Ursachen:

- Konkurrenz um knappe Ressourcen
- Verletzung von Normen der Gruppe oder Organisation
- Uneinigkeit über die zu erreichenden Ziele oder die Mittel, um diese Ziele zu erreichen
- persönliche Kränkungen
- Bedrohungen der Jobsicherheit
- tief verwurzelte Vorurteile



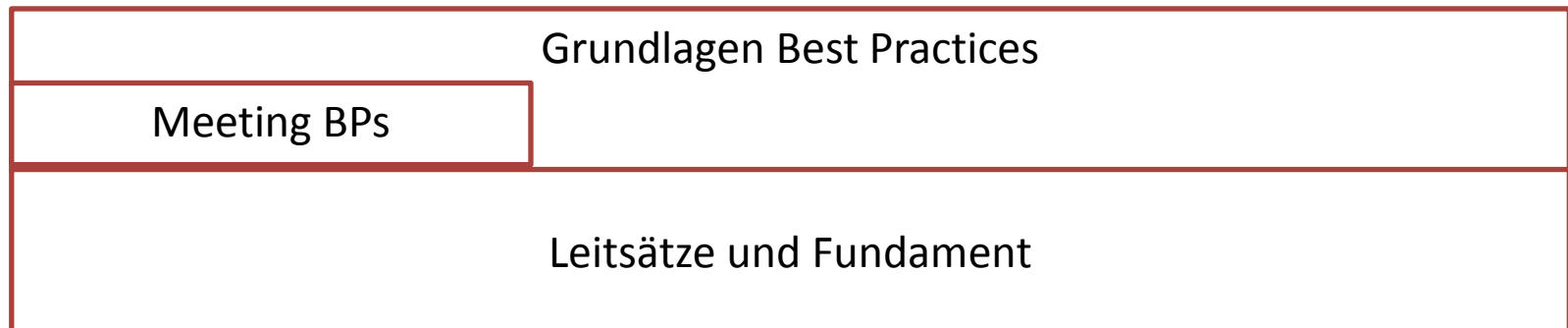
# Best Practices Modell

Leitsätze und Fundament

# Leitsätze und Fundament

- RE kann nie frei von politischen Einflüssen sein
- Der erfolgreiche Requirements Engineer
  - Akzeptiert diese Einflüsse
  - Evaluiert und kennt die Macht einzelner Stakeholder
  - Bezieht sie aktiv in die Konsenzbildung ein
  - Gleich „Verzerrungen“ aus
  - Arbeitet selbst mit sachlichen Argumenten (Fachliche Kompetenz ist auch eine Form von Macht)
  - Kennt aber auch die Grenzen dieses Mittels („Management-Büt“)
- Love it or leave it!
  - Wer in diesem Feld tätig sein will, muss mit politischen Einflüssen umgehen können

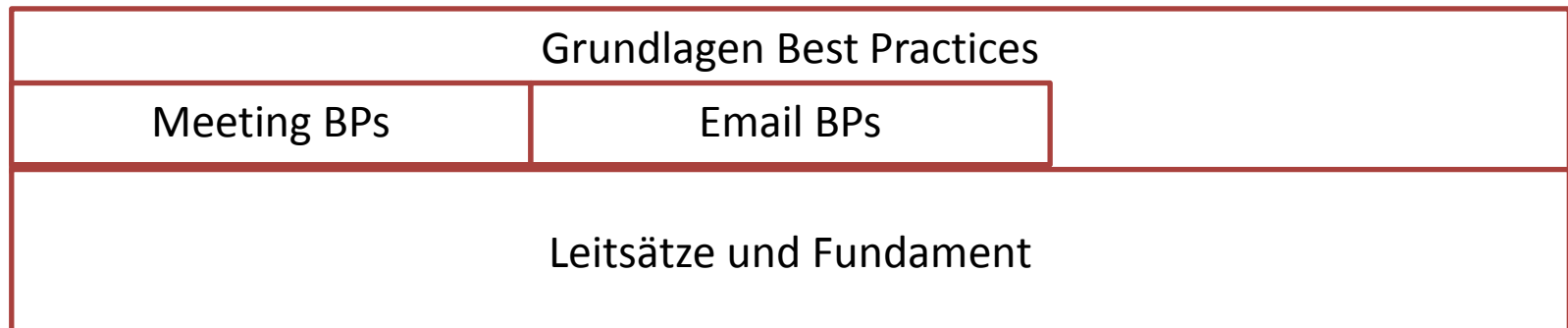
# Best Practices Modell



# Grundlagen Best Practices: Meetings

- Besprechungen vorbereiten, z.B. recherchieren, Verbündete briefen, die richtigen Leute einladen, Mehrheiten steuern
- Aufstehen und handeln, z.B. Zeichnung in Besprechung machen, Gespräch suchen
- Revier verteidigen, z.B. Zeichnungen am Board
- Protokolle schreiben, Ergebnisse dokumentieren, Feedback einfordern (Schweigen heißt Zustimmung)

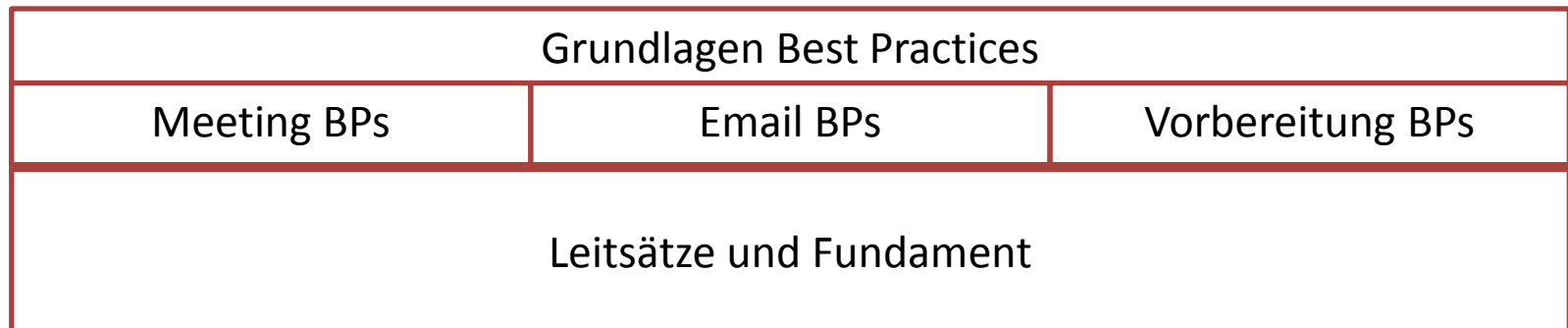
# Best Practices Modell



# Grundlagen Best Practices: E-Mails

- E-Mails für Dokumentation von Ergebnissen / Siegen; Dagegen: Für schwierige Besprechungen persönlich / telefonisch
- E-Mails: Wer steht in cc? Steht da der Chef = die Sache ist politisch
- E-Mails / Faxe/ Aufgaben nachverfolgen, werden „gerne“ vergessen/ übersehen

# Best Practices Modell

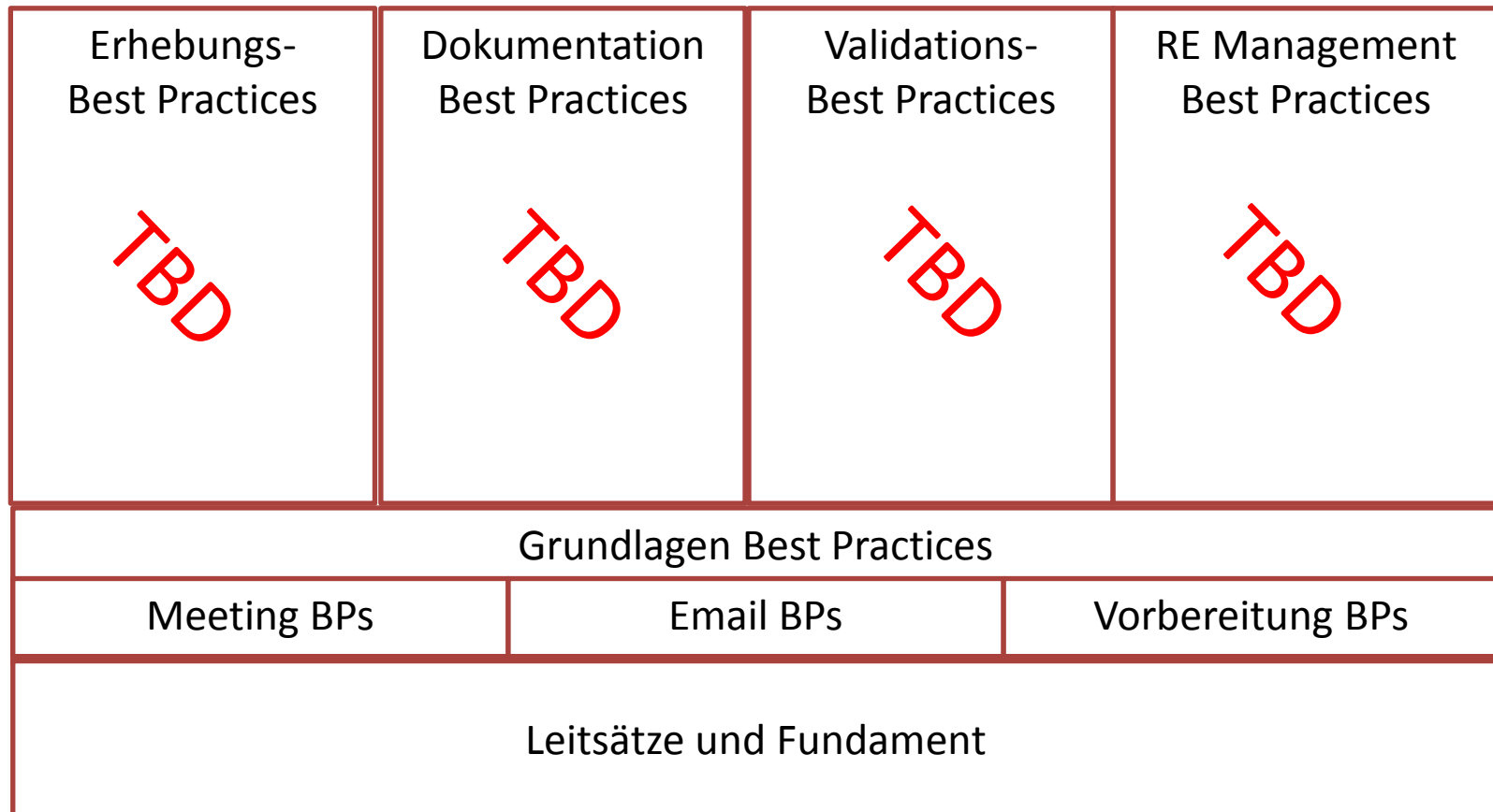


# Grundlagen Best Practices: Vorbereitung

- Stakeholder Analyse durchführen
  - Betrifft nicht nur Anwender, sondern alle Projekt-Stakeholder
  - auch Machtverhältnisse und Einfluss auf den Projekterfolg evaluieren
- Scoping durchführen
  - Systemgrenzen feststellen
  - Dient der Eingrenzung von Stakeholdern
- Beides sollte im Projektverlauf regelmäßig aktualisiert werden



# Best Practices Modell



# Diskussion

- RE bringt die Diskussion auf die Sachebene
- Stakeholder-Management macht Ziele und Macht transparent
- Anforderungspriorisierung nach objektiven Kriterien oder nach „Wer bezahlt, bestimmt“?
- RE-Methoden helfen, Entscheidungen zu moderieren und zu dokumentieren
- Was ist nochmal das Ziel (die Politik!) von RE? Die Anwender glücklich zu machen oder den Kunden?

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

Fragen?