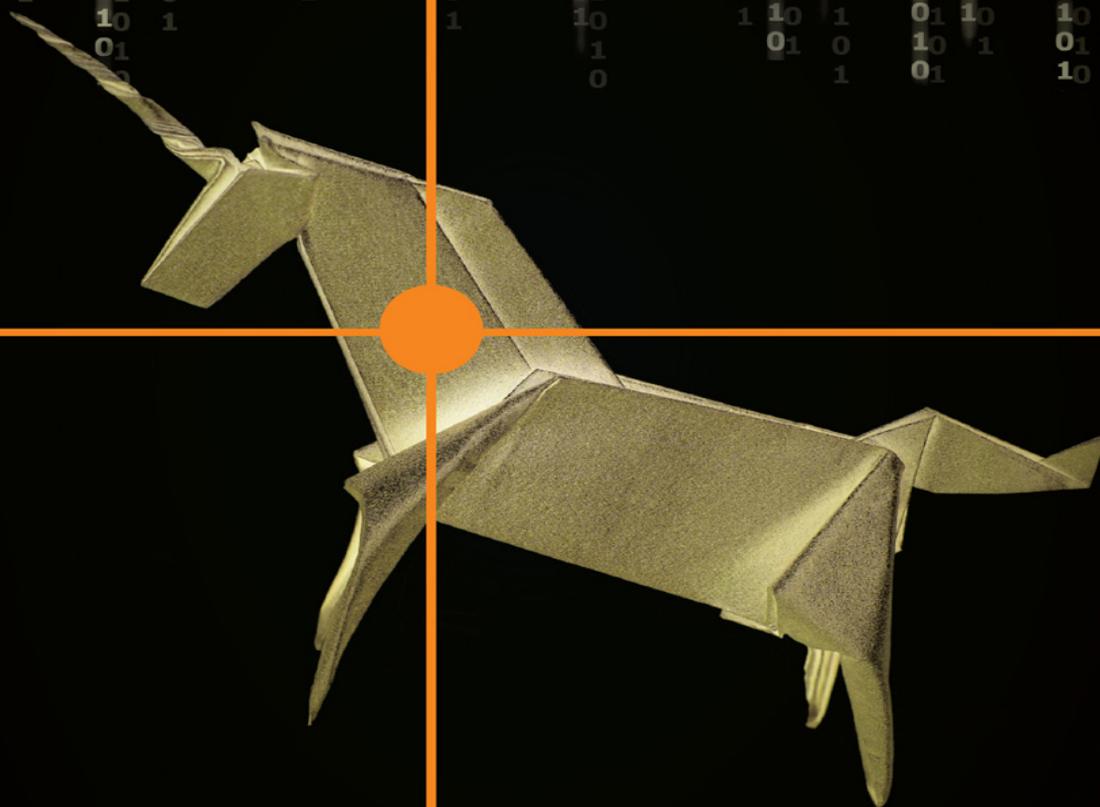


PROJEKT UNICORN

Gene Kim



**Der
Roman**

Über Entwickler,
Digital Disruption
und das Überleben
im Datenzeitalter

O'REILLY®

Papier
plus⁺
PDF.

Zu diesem Buch – sowie zu vielen weiteren O’Reilly-Büchern – können Sie auch das entsprechende E-Book im PDF-Format herunterladen. Werden Sie dazu einfach Mitglied bei oreilly.plus⁺:

www.oreilly.plus

Projekt Unicorn

Der Roman. Über Entwickler, Digital Disruption und
das Überleben im Datenzeitalter

Gene Kim

Deutsche Übersetzung von Jens Olaf Koch

O'REILLY®

Gene Kim

Übersetzung: Jens Olaf Koch

Lektorat: Ariane Hesse

Fachliche Unterstützung: Anke Lederer

Korrektur: Sibylle Feldmann, www.richtiger-text.de

Satz: III-satz, www.drei-satz.de

Herstellung: Stefanie Weidner

Umschlaggestaltung: Michael Oreal, www.oreal.de, unter Verwendung einer Einhorn-Illustration von © iStock by Getty Images von WinsomeMan, Stock-Fotografie-ID: 820833460

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN:

Print 978-3-96009-139-4

PDF 978-3-96010-396-7

ePub 978-3-96010-397-4

mobi 978-3-96010-398-1

1. Auflage

Translation Copyright für die deutschsprachige Ausgabe © 2020 dpunkt.verlag GmbH

Wieblinger Weg 17

69123 Heidelberg

Authorized German translation of the English original »The Unicorn Project« © 2019 by Gene Kim. This translation is published and sold by permission of IT Revolution Press LLC, which owns or controls all rights to publish and sell the same.

Dieses Buch erscheint in Kooperation mit O'Reilly Media, Inc. unter dem Imprint »O'REILLY«. O'REILLY ist ein Markenzeichen und eine eingetragene Marke von O'Reilly Media, Inc. und wird mit Einwilligung des Eigentümers verwendet.

Hinweis:

Dieses Buch wurde auf PEFC-zertifiziertem Papier aus nachhaltiger Waldwirtschaft gedruckt. Der Umwelt zuliebe verzichten wir zusätzlich auf die Einschweißfolie.



Schreiben Sie uns:

Falls Sie Anregungen, Wünsche und Kommentare haben, lassen Sie es uns wissen: komentar@oreilly.de.

Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Abbildungen, auch auszugsweise, ist ohne die schriftliche Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und daher strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

Es wird darauf hingewiesen, dass die im Buch verwendeten Soft- und Hardware-Bezeichnungen sowie Markennamen und Produktbezeichnungen der jeweiligen Firmen im Allgemeinen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz unterliegen.

Alle Angaben und Programme in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt kontrolliert. Weder Autor noch Verlag noch Übersetzer können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.

5 4 3 2 1 0

Widmung

Meinem Vater Byung Kim (1937–2019), der wirklich,
wirklich wollte, dass ich dieses Buch fertigstelle.

Den Lieben meines Lebens: meiner Frau Margueritte und
unseren drei Söhnen Reid, Parker und Grant, die ebenfalls
wirklich, wirklich wollten, dass ich dieses Buch fertigstelle.

Den Errungenschaften des DevOps-Enterprise-Scenius, von
denen dieses Buch inspiriert ist und die in diesem Buch
gefeiert werden.

Inhalt

Hinweis für den Leser

Mitarbeiterverzeichnis von Parts Unlimited

PROLOG: Dienstag, 2. September

Elkhart Grove Herald Times

TEIL EINS: 3. bis 18. September

KAPITEL 1: Mittwoch, 3. September

KAPITEL 2: Freitag, 5. September

KAPITEL 3: Montag, 8. September

KAPITEL 4: Donnerstag, 11. September

KAPITEL 5: Donnerstag, 11. September

KAPITEL 6: Freitag, 12. September

KAPITEL 7: Donnerstag, 18. September

TEIL ZWEI: 23. September bis 9. November

KAPITEL 8: Dienstag, 23. September

KAPITEL 9: Montag, 29. September

KAPITEL 10: Montag, 29. September

KAPITEL 11: Mittwoch, 1. Oktober

KAPITEL 12: Montag, 13. Oktober

KAPITEL 13: Donnerstag, 6. November

TEIL DREI: 10. November bis heute

KAPITEL 14: Montag, 10. November

KAPITEL 15: Dienstag, 25. November

KAPITEL 16: Freitag, 5. Dezember

KAPITEL 17: Freitag, 12. Dezember

KAPITEL 18: Donnerstag, 18. Dezember

KAPITEL 19: Dienstag, 13. Januar

EPILOG: Ein Jahr später

ANHANG: Weiterführende Informationen

Stellenbeschreibung: Distinguished Engineer

Die fünf Ideale

Zeittafel

Quellenangaben

Danksagungen

Über den Autor

Hinweis für den Leser

Projekt Unicorn spielt »in der Gegenwart« und ist ein Begleitroman zu *Projekt Phoenix* (dessen Handlung ebenfalls »in der Gegenwart« stattfindet). Die Ereignisse in den beiden Romanen passieren zeitgleich, obwohl im *Projekt Unicorn* bestimmte situative Elemente angepasst wurden, um Veränderungen in unserer Branche Rechnung zu tragen.

Auch wenn es in beiden Büchern um die Firma Parts Unlimited geht, wurde *Projekt Unicorn* als eigenständiges Buch geschrieben – es ist absolut nicht nötig, *Projekt Phoenix* zuerst oder erneut zu lesen! (Sie werden vielleicht einige Charaktere aus *Projekt Phoenix* wiedererkennen – aber es macht auch nichts, wenn Sie sich nicht an sie erinnern!)

Da die beiden Bücher im Abstand von sechs Jahren geschrieben wurden, ist vielleicht, wie in manchen Filmen, eine gewisse »willentliche Aussetzung der Ungläubigkeit« nötig – der Niedergang des Einzelhandels ist heute viel weiter fortgeschritten und die Nutzung von Fahrdienstvermittlern (Uber, Lyft) viel verbreiteter als zu der Zeit, als *Projekt Phoenix* geschrieben wurde.

Für diejenigen, die einige konkrete Hinweise brauchen, sind die Protagonisten, die auch in *Projekt Phoenix* agieren, in der folgenden Mitarbeiterliste speziell gekennzeichnet, und am Ende dieses Buchs gibt es eine grobe Zeitleiste, die die Handlungen der beiden Romane skizziert (Vorsicht, Spoiler!).

Mitarbeiterverzeichnis von Parts Unlimited

DIE »REDSHIRTS«*

- Maxine Chambers, Lead Developer, Architect
- Kurt Reznick, QA-Manager
- »Nörgel-Dave« Brinkley, Lead Developer
- Shannon Corman, Security Engineer
- Adam Flynn, QA Engineer
- Dwayne Cox, Lead Infrastructure Engineer
- Purna Sathyaraj, QA and Release Manager
- Brent Geller, Ops Lead

NACHWUCHSOFFIZIER

- Randy Keyes, Dev-Manager im Phoenix-Projekt
- Rick Willis, QA Manager
- William Mason, Director of QA
- Wes Davis, Director of Distributed Technology Operations
- Patty McKee, Director of IT Service Support

BRÜCKENCREW

- Steve Masters, gerade von seiner Position als Chairman of the Board entbunden, weiterhin Chief Executive Officer (CEO), kommissarischer Chief Information Officer (CIO)
- Dick Landry, Chief Financial Officer (CFO)

- Sarah Moulton, Senior Vice President (SVP) of Retail Operations
- Chris Allers, Vice President (VP) of Application Development
- Kirsten Fingle, Director of Project Management
- Maggie Lee, Senior Director of Retail Program Management
- Bill Palmer, Vice President (VP) of IT Operations
- John Pesche, Chief Information Security Officer (CISO)

STERNENFLOTTENKOMMANDO

- Alan Perez, neues Mitglied im Board of Directors, Operating Partner, Wayne-Yokohama Equity Partners
- Bob Strauss, ehemals (und erneut) Chairman of the Board, ehemaliger CEO
- Erik Reid, Kandidat für das Board of Directors

- Kennzeichnet Personen, die auch in *Projekt Phoenix* auftauchen.

Dienstag, 2. September

Von: Steve Masters (CEO, Parts Unlimited)

An: Alle Mitarbeiter von Parts Unlimited

Cc: Dick Landry (CFO, Parts Unlimited), Laura Beck (VP of Human Resources)

Datum: 2. September, 23:50

Betreff: Fehler bei Lohn- und Gehaltszahlungen

An die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Parts Unlimited!

In den frühen Morgenstunden wurden die Daten mehrerer Tausend Zeiterfassungskarten aufgrund eines technischen Fehlers korrumpiert, wovon hauptsächlich Mitarbeiter und Auftragnehmer in unseren Produktionsstätten und Einzelhandelsfilialen betroffen waren.

Mein Ziel ist es, sicherzustellen, dass jeder so schnell wie möglich bezahlt wird. Jeder, dem zu wenig ausbezahlt wurde, sollte in den nächsten 24 Stunden einen Scheck erhalten.

Als CEO ist es meine Aufgabe, dafür zu sorgen, dass wir unsere Verpflichtungen Ihnen gegenüber erfüllen, unseren Mitarbeitern, die tagtäglich dafür sorgen, dass unser Unternehmen reibungslos funktioniert. Ohne Sie wären wir nicht in der Lage, unsere Kunden zu bedienen, die sich darauf verlassen, dass wir ihre Autos in Schuss halten, auf die sie in ihrem Alltag angewiesen sind.

Ich entschuldige mich bei Ihnen und allen mittelbar betroffenen Personen für die Probleme und Unannehmlichkeiten, die Ihnen dieser Fehler bei der Lohn- und Gehaltsabrechnung bereitet. Ich verpflichte mich Ihnen gegenüber, dass wir jegliche notwendige Hilfe leisten werden, auch bei etwaiger Kommunikation mit Inkassounternehmen, Banken usw.

Am Ende dieser E-Mail finden Sie eine FAQ mit Antworten auf häufig gestellte Fragen, zusammengestellt von den Abteilungen HR und Business Operations. Falls Ihnen nicht schnell genug geholfen wird, schicken Sie mir

bitte eine E-Mail, oder rufen Sie mich jederzeit unter meiner Büronummer an.

In der Zwischenzeit ist es unsere oberste Priorität, die Gründe für dieses Abrechnungsproblem herauszufinden. Wir werden alles tun, um sicherzustellen, dass dies kein weiteres Mal geschieht.

Steve Masters

CEO, Parts Unlimited

Von: Chris Allers (VP Dev, Parts Unlimited)

An: Alle IT-Mitarbeiter

Cc: Bill Palmer (VP IT Ops), Steve Masters (CEO), Dick Landry (CFO, Parts Unlimited)

Datum: 3. September, 12:30

Betreff: Abhilfemaßnahmen bez. des Gehaltszahlungsproblems

An alle!

Aufgrund der Schwere des Problems haben wir eine gründliche Ursachenanalyse durchgeführt. Wir sind zu dem Schluss gekommen, dass es auf eine Kombination aus menschlichem Versagen und technischen Störungen zurückzuführen ist. Wir haben strikte Maßnahmen ergriffen, um sicherzustellen, dass sich dies nicht wiederholen wird. Die verantwortliche Person wurde auf eine Position versetzt, auf der sie die Produktivumgebung nicht mehr negativ beeinflussen kann.

Falls Sie Fragen haben, schicken Sie mir bitte eine E-Mail.

- Chris

Elkhart Grove Herald Times

Parts Unlimited vermässeln Gehaltszahlung,
Gewerkschaftsleitung bezeichnet den Vorfall als
»unzumutbar«

Aus einem internen Memo der in Elkhart Grove beheimateten Firma geht hervor, dass es Probleme mit dem korrekten Erstellen der Gehaltsabrechnungen für manche ihrer auf Stundenbasis bezahlten Arbeiter gab, während einige andere Personen gar keine Zahlung erhielten. Parts Unlimited bestreitet, dass dies mit Liquiditätsproblemen zu tun habe, vielmehr handele es sich um einen einmaligen Fehler beim Gehaltsabrechnungslauf.

Die früher äußerst erfolgreiche Firma mit aktuell rund vier Milliarden Dollar Umsatz musste in den letzten Quartalen mit sinkenden Einnahmen und steigenden Verlusten kämpfen. Diese Finanzprobleme, für die manche Beobachter die oberste Führungsebene verantwortlich machen, haben unter den Arbeitern im Ort bereits zu großen Ängsten um ihre Arbeitsplätze geführt und Sorgen geschürt, ihre Familien nicht mehr ernähren zu können.

Laut Memo kann es unabhängig von der Ursache für den Fehler Tage oder Wochen dauern, bis die Mitarbeiter ihre korrekte Auszahlung erhalten.

»Dies ist nur der jüngste in einer langen Reihe von Managementfehlern der letzten Jahre«, so Kelly Lawrence, Chief Industry Analyst bei Nestor Meyers.

Der CFO von Parts Unlimited, Dick Landry, reagierte nicht auf Nachfragen der Herald Times zu den beschriebenen Problemen sowie zu Bilanzierungsfehlern

und Zweifeln an den Führungsqualitäten der Unternehmensleitung.

In einer Erklärung, die Parts Unlimited veröffentlichte, entschuldigte sich Landry für die »Panne« und gelobte, dass so etwas nicht wieder vorkommen werde. Die Herald Times wird über die weitere Entwicklung berichten.

TEIL EINS

3. bis 18. September

Mittwoch, 3. September

»*Du machst was?*«, platzt es aus Maxine heraus, während sie ihn ungläubig anstaunt: Chris, Vice President of Research and Development bei Parts Unlimited.

Chris, hinter seinem Schreibtisch, lächelt schwach. *Jetzt merkt er, wie absurd er sich anhört*, denkt Maxine.

»Maxine, es tut mir wirklich leid. Ich weiß, es ist schrecklich, das direkt nach einem Urlaub zu erfahren, aber der Fehler beim Gehaltsabrechnungslauf hat einen echten Tornado verursacht. CEO und CFO wollten Köpfe rollen sehen. Wir haben uns tagelang damit herumgequält, aber ich glaube, dass wir jetzt eine ziemlich gute Lösung gefunden haben ... und vor allem wird dabei niemand gefeuert.«

Maxine schlägt mit der ausgedruckten E-Mail auf seinen Schreibtisch. »Du schreibst hier, dass der Ausfall durch menschliches Versagen und technische Störungen verursacht wurde. Und jetzt behauptest du, *ich* sei das ›menschliche Versagen‹? Nach all der Zeit, in der wir gemeinsam nach einer Lösung wegen des möglichen Compliance-Verstoßes gesucht haben, schiebst du jetzt alle Schuld auf mich? Was für ein unglaublicher Schwachsinn ist das denn?« Sie starrt ihn wütend an.

»Ich weiß, ich weiß ... Es ist nicht richtig«, sagt Chris und windet sich unter Maxines intensivem Blick. »Jeder hier schätzt deine unglaublichen Fähigkeiten und Talente und deine fantastischen Beiträge für das Unternehmen in den letzten acht Jahren - niemand glaubt wirklich, dass du schuld bist. Aber das Abrechnungsproblem stand auf allen Titelseiten! Dick musste ein Statement abgeben, um zu verhindern, dass die Gewerkschaften eine Beschwerde einreichen! Wenn man das alles berücksichtigt, haben wir, wie ich finde, die beste Lösung in einer ziemlich schlimmen Situation gefunden.«

»Du schiebst die Schuld also einfach auf eine Person, die gerade in Urlaub ist und sich nicht wehren kann?«, entgegnet Maxine angewidert. »Das ist wirklich bewundernswert, Chris. In welchem Mitarbeiterführungsseminar hast du das denn gelernt?«

»Komm schon, Max, du weißt, ich bin dein größter Fan und größter Verteidiger. Tatsächlich solltest du das als dickes Kompliment nehmen - du hast mit die beste Reputation in der ganzen IT-Abteilung«, verteidigt sich Chris.

Jemandem für den Ausfall der Gehaltszahlungen die Schuld zu geben, ist eine seltsame Art und Weise, seine Wertschätzung zu zeigen, denkt sie.

Er fährt fort: »Jeder weiß, dass das nicht wirklich deine Schuld war. Betrachte es einfach als Erholungsaufenthalt - du kannst dir selbst aussuchen, woran du arbeiten willst, und du wirst keine besonderen Verantwortlichkeiten haben, solange du dir keine suchst.«

Maxine will gerade antworten, als ihr bewusst wird, was sie da gerade gehört hat. »Warte mal, Chris, *was genau* soll ich als *Erholungsaufenthalt* betrachten?«

»Äh ...« Chris stottert, sackt unter ihrem Blick etwas in sich zusammen. Maxine lässt ihn zappeln. Als Frau in einem nach wie vor weitgehend männlich dominierten Beruf weiß sie, dass ihre Direktheit Chris unangenehm ist, aber auch, dass sie mit nichts hinterm Berg halten wird.

»... ich habe Steve und Dick versprochen, dir eine Position zu geben, in der du keine Änderungen an der Produktivumgebung mehr vornehmen kannst«, rechtfertigt sich Chris und rutscht unruhig hin und her. »Also, äh, ab sofort wechselst du vom ERP-System unserer Fertigungsstandorte zur Dokumentation des Phoenix-Projekts, um dort auszuhelfen ...«

»Du schickst mich zum ...« Maxine stockt der Atem. Sie kann einfach nicht glauben, was sie da hört.

»Schau, Max, du musst dich bloß vier Monate lang bedeckt halten. Dann kannst du zurückkommen und dir dein Wunschprojekt aussuchen, okay?«, lockt Chris. Er lächelt schwach und fügt hinzu: »Siehst du, wie Urlaub, oder?«

»Oh mein Gott ...« krächzt Maxine, während sie langsam ihre Stimme wiederfindet. »Ihr schickt mich zum Phoenix-Projekt?!«, platzt es dann laut aus ihr heraus. Sie ärgert sich sofort über diesen kurzen Moment der Schwäche. Sie holt tief Luft, zupft ihren Blazer zurecht und reißt sich zusammen.

»Das ist Blödsinn, Chris, und das weißt du auch!«, sagt sie ihm ins Gesicht, während sie mit dem Finger auf ihn zeigt.

Maxines Gedanken rasen, und ihr schießt durch den Kopf, was sie über das Projekt Phoenix weiß. Nichts davon ist positiv. Seit Jahren ist es quasi das Todesmarschprojekt des Unternehmens, in das Hunderte von Entwicklern verstrickt sind und das einen beispiellos schlechten Ruf hat. Maxine ist sich ziemlich sicher, dass der Grund dafür, dass nichts

richtig läuft, einfach darin liegt, dass sie in diesem Projekt tatsächlich alles falsch machen.

Aber trotz der offensichtlichen Misserfolge geht es immer weiter. Jeder weiß, dass wegen der rasanten Entwicklung im E-Commerce und der Krise des Einzelhandels etwas getan werden muss, damit Parts Unlimited im Zeitalter zunehmender Digitalisierung relevant bleibt.

Parts Unlimited ist immer noch einer der größten Anbieter in der Branche – mit fast 1.000 Filialen im ganzen Land. Aber manchmal fragt sich Maxine, wie es dem Unternehmen über seinen unlängst gefeierten 100. Geburtstag hinaus ergehen wird.

Das Phoenix-Projekt soll die Lösung sein, die Fackel der Hoffnung, die dem Unternehmen den Weg in die Zukunft weist. Jetzt ist es bereits drei Jahre im Verzug – und die Uhr tickt. 20 Millionen Dollar haben sich in Luft aufgelöst – mit praktisch keinem Ergebnis, sieht man mal vom Frust der Entwickler ab. Alles riecht nach einem drohenden Scheitern, was wiederum gravierende Auswirkungen auf das Unternehmen hätte.

»Du willst eine deiner besten Mitarbeiterinnen ins Exil schicken, bloß weil du einen Sündenbock für das Problem mit dem Payroll-Lauf brauchst?«, fragt Maxine, die ihre Enttäuschung nicht zurückhalten kann. »Das ist kein Kompliment – das ist die beste Art zu sagen: ›Scher dich zum Teufel, Maxine!‹ Verdammt, es gibt wahrscheinlich im ganzen Phoenix-Projekt nichts, das es überhaupt wert ist, dokumentiert zu werden! Es sei denn, es geht um die Dokumentation von Inkompetenz? Das ist so, als würde man alle Liegestühle auf der *Titanic* beschriften. Habe ich dir schon gesagt, dass das totaler Blödsinn ist, Chris?«

»Tut mir leid, Maxine«, antwortet Chris und wirft die Hände in die Luft. »Es ist das Beste, was ich für dich herausholen konnte. Wie ich schon gesagt habe: Niemand gibt dir tatsächlich die Schuld. Sitz einfach deine Zeit ab, und bald wird alles wieder normal sein.«

Maxine schließt die Augen, holt tief Luft und legt die Hände zusammen, um besser nachdenken zu können.

»Okay, okay ...«, sagt sie. »Du brauchst einen Sündenbock. Ich verstehe das. Ich kann gerne die Schuld für dieses ganze Fiasko auf mich nehmen. Das ist cool, das ist cool ... so läuft der Hase halt, stimmt's? Nichts für ungut. Versetz mich einfach ... in die Cafeteria oder ins Lieferantenmanagement. Ist mir egal. *Überall hin*, nur nicht ins Phoenix-Projekt!« Maxine hört sich selbst zu, und ihr wird bewusst, dass in weniger als zwei Minuten ihre Verleugnung in Wut übergegangen ist und sie sich nun komplett im Verhandlungsmodus befindet.

Sie ist sich ziemlich sicher, dass sie irgendeinen Schritt im Kübler-Ross-Trauerzyklus übersprungen hat, aber im Moment fällt ihr nicht ein, welcher das sein könnte.

»Chris«, fährt sie fort. »Ich habe nichts gegen Dokumentation. Jeder verdient eine gute Dokumentation. Aber es gibt unendlich viele Projekte, die eine Dokumentation *viel* dringender bräuchten als Phoenix. Lass mich irgendwo anders etwas machen, das wirklich Sinn ergibt. Gib mir bloß eine oder zwei Stunden, um ein paar Ideen zu entwickeln.«

»Schau, Maxine. Ich habe dich vor acht Jahren wegen deiner erstaunlichen Fähigkeiten und Erfahrungen eingestellt. Jeder weiß, dass du Teams in die Lage versetzt, mit Software nahezu Unmögliches zu bewerkstelligen«, sagt Chris. »Deshalb habe ich für dich gekämpft, und

deshalb hast du die Softwareteams geleitet, die für die Lieferketten und internen Fertigungsprozesse für alle 23 Produktionsstätten verantwortlich sind. Ich weiß, wie gut du bist ... Aber, Maxine, ich habe wirklich alles getan, was ich konnte. Und leider ist die Entscheidung bereits gefallen. Sitz einfach deine Zeit ab, mach keinen Ärger und komm zurück, wenn alles vorbei ist«, wiederholt er und schaut so reumütig, dass Maxine ihm tatsächlich glaubt.

»Aktuell werden an allen Ecken und Enden Führungskräfte abserviert, und das nicht nur wegen dieses Fiaskos«, fährt Chris fort. »Das Board hat Steve Masters gerade den Vorsitz entzogen, also ist er jetzt nur noch CEO. Und sowohl der CIO *als auch* der VP of IT Operations wurden gestern ohne jegliche Erklärung entlassen, sodass Steve nun auch als CIO fungiert. Absolut *jeder* hat Angst, dass noch mehr Blut fließen könnte ...«

Chris schaut, ob die Tür geschlossen ist, und sagt dann mit leiser Stimme: »Und es gibt Gerüchte über möglicherweise *noch größere und weitreichendere Veränderungen, die kommen werden* ...«

Chris hält inne, als hätte er möglicherweise schon zu viel gesagt. Dann fährt er fort: »Setz dich mit Randy, dem Development Manager von Phoenix, zusammen, sobald du bereit bist – er ist einer von den Guten. Wie ich dir schon gesagt habe: Betrachte es einfach als einen viermonatigen Urlaub. Im Ernst: Tu, was immer du für hilfreich hältst. Ach was, du musst überhaupt nichts tun. Halte dich einfach zurück. Halt die Füße still. Und komm Steve und Dick möglichst nicht unter die Augen. Klingt das vernünftig?«

Maxine blickt Chris mit zusammengekniffenen Augen an, als er Steve Masters und Dick Landry erwähnt, CEO und CFO von Parts Unlimited. Sie sieht die beiden alle zwei Monate bei den Townhall-Meetings der Firma, den

regelmäßigen Mitarbeitertreffen. Wie ist sie nur aus ihrem zweiwöchigen Urlaub, in dem sie die erstaunlichen Sehenswürdigkeiten von Kuala Lumpur genießen durfte, direkt an einen Chris geraten, der diesen ganzen Mist auf sie ablädt?

»Maxine, ich meine es ernst. Bleib einfach ruhig, mach keinen Ärger, halt dich von weiteren Ausfällen fern, und alles wird gut, okay? Dank einfach deinem Glücksstern, dass du wegen des Gehaltszahlungsproblems nicht gefeuert wirst wie die beiden Kollegen letztes Jahr«, beschwört Chris sie.

»Ja, ja, ja. Keinen Ärger machen«, sagt sie und steht auf. »Wir sehen uns in vier Monaten. Und sag mir *Vielen Dank*, dass ich dir damit helfe, dass du *deinen* Job behältst. Superklasse, Chris.«

Chris zeigt eigentlich jedes Jahr weniger Rückgrat, denkt sie und stürmt aus dem Zimmer. Sie überlegt, die Tür zuzuknallen, aber sie schließt sie stattdessen ... nachdrücklich. Sie hört ihn noch einmal sagen: »Bitte mach keinen Ärger, Maxine!«

Als sie außer Sichtweite ist, lehnt sie sich an die Wand. Tränen steigen hoch. Plötzlich erinnert sie sich an den fehlenden Schritt im Kübler-Ross-Modell, der nach dem Verhandeln kommt: Depression.

Schleppend macht sich Maxine auf den Weg zurück zu ihrem Schreibtisch. *Dem alten Schreibtisch. An dem sie bisher gearbeitet hat.*

Maxine kann kaum glauben, was ihr gerade widerfährt. Beim Versuch, all den negativen Gedanken entgegenzuwirken, die ihr durch den Kopf sausen, führt sie sich selbst ihre Qualifikationen vor Augen. Seit 25 Jahren ist es ihre Aufgabe, dafür zu sorgen, dass Technik nach

ihrer Pfeife tanzt - und sie weiß, dass sie das effizient, effektiv, präzise, mit Kreativität und Flair und vor allem kompetent macht.

Sie weiß, dass sie über eine unübertroffene praktische Erfahrung verfügt, wenn es darum geht, Systeme aufzubauen, die unter widrigen und sogar feindlichen Bedingungen laufen. Sie besitzt ein fantastisches Gespür dafür, welche Technologien am besten geeignet sind, um eine gegebene Aufgabe zu erfüllen. Sie ist verantwortungsbewusst, akribisch und sorgfältig in ihrer Arbeit, und sie besteht darauf, dass ihr Umfeld das gleiche Maß an Exzellenz und Sorgfalt an den Tag legt. *Verdammt noch mal, immerhin war ich eine der gefragtesten Beraterinnen bei den Top-Fortune-50-Unternehmen*, ruft sich Maxine in Erinnerung.

Sie stoppt mitten im Schritt. Auch wenn sie detailverliebt ist und die Dinge gerne richtig macht, hat sie doch gelernt, dass Fehler und Unordnung Tatsachen des Lebens sind. Sie hat die ätzende Wirkung gesehen, die eine Kultur der Angst entfaltet, in der Fehler routinemäßig bestraft und Sündenböcke gefeuert werden. Wenn man für Fehlschläge und als Überbringer schlechter Nachrichten diszipliniert wird, führt das nur dazu, dass Menschen ihre Fehler verbergen und schließlich jegliche Innovationskraft vollständig erlischt.

In ihrer Zeit als Consultant konnte sie immer - meist innerhalb weniger Stunden - feststellen, ob Leute Angst hatten, das zu sagen, was sie wirklich dachten. Es hat sie verrückt gemacht, wenn Menschen darauf achteten, wie sie Dinge formulierten, verklausuliert sprachen und sich extrem bemühten, bestimmte *verbotene* Wörter zu vermeiden. Sie hasste diese Situationen und würde alles tun, um einen Kunden davon zu überzeugen,

entsprechende Projekte zu beenden, um allen Beteiligten Zeit, Geld und eine Menge Ärger zu ersparen.

Sie kann einfach nicht glauben, dass sie diese Warnzeichen jetzt bei Parts Unlimited entdecken muss. *Ich erwarte von Chefs, dass sie ihre Mitarbeiter vor politischem und bürokratischem Wahnsinn schützen, anstatt sie dem auszuliefern*, denkt Maxine.

Erst gestern war sie mit ihrer Familie nach einem fast 20-stündigen Rückflug aus Kuala Lumpur zurückgekommen. Als sie ihr Telefon eingeschaltet hatte, war es fast verglüht, weil so viele Nachrichten reinströmten. Während Jake und ihre zwei Kinder am Flughafen nach etwas Essbarem suchten, bekam sie endlich Chris an die Strippe.

Er erzählte ihr von dem Gehaltszahlungsproblem und informierte sie über das ganze Chaos. Sie hörte aufmerksam zu, aber ihr Herz blieb fast stehen, als sie Chris sagen hörte: »... und wir dann entdeckten, dass in der Datenbank die gesamten Sozialversicherungsnummern korrumpiert waren.«

Ihr brach kalter Schweiß aus, ihre Hände kribbelten, und ihr Blut gefror. Eine gefühlte Ewigkeit lang stockte ihr Atem. Sie wusste es. »Es war die Sicherheitsanwendung für die Tokenisierung, richtig?«

Sie fluchte laut. Einige Eltern um sie herum trieben ihre kleinen Kinder von ihr weg. Sie hörte Chris sagen: »Genau. Und das wird noch richtig Ärger geben. Komm so schnell wie möglich ins Büro.«

Selbst jetzt noch erschrickt sie vor dem Ausmaß des Gemetzels. Wie alle Techniker liebt sie insgeheim Katastrophengeschichten – solange sie nicht selbst die Hauptrolle spielt. »Blöder Chris«, murmelt sie, während sie darüber nachdenkt, ihren Lebenslauf, den sie seit acht

Jahren nicht angefasst hat, vom Staub der Zeit zu befreien und die Fühler nach Stellenangeboten auszustrecken, egal welchen.

Als Maxine schließlich ihren Arbeitsplatz erreicht, ist der Gleichmut, zu dem sie sich aufgerafft hat, schon wieder verflogen. Sie bleibt stehen, bevor sie reingeht. Ihre Achselhöhlen sind verschwitzt. Sie riecht daran, um sicherzugehen, dass sie nicht nach der Erniedrigung stinkt, die sie gerade empfindet. Sie weiß, dass sie paranoid ist – sie hat heute Morgen so viel Deo benutzt, dass ihre Achseln kreideweiß waren. Sie ist froh, dass sie es gemacht hat.

Sie betritt das Büro. Jeder weiß, dass sie versetzt wurde, aber alle versuchen, sich nichts anmerken zu lassen. Glenn, seit drei Jahren ihr Manager, kommt auf sie zu und fasst sie kumpelhaft bei der Schulter, mit gequälter Miene. Er sagt: »Keine Sorge, Maxine. Du wirst im Handumdrehen wieder hier sein. Keiner von uns ist glücklich darüber, wie es gelaufen ist. Ein Haufen Leute wollte eine große Party für dich schmeißen, aber ich war mir ziemlich sicher, dass du kein großes Aufheben davon machen wolltest«, sagt er.

Maxine antwortet: »Verdammt richtig. Danke, Glenn.«

»Kein Problem«, entgegnet er mit einem schiefen Lächeln. »Lass mich wissen, wie ich helfen kann, okay?«

Auch sie ringt sich ein Lächeln ab und meint: »Komm schon, es ist ja nicht so, als ob ich sterbe oder auf den Mond geschossen werde! Ich rücke sogar näher an die Zentrale heran, wo die ganze Action stattfindet. Dann werde ich euch Hinterwäldlern am Rande der Zivilisation regelmäßige Updates schicken!«

»Das ist die richtige Einstellung. Wir sehen uns in vier Monaten hier wieder, wenn alles gut geht«, stimmt er zu

und deutet spielerisch einen Boxschlag an. Maxines runzelt beim »wenn alles gut geht« leicht die Stirn. Das war ihr neu.

Da Glenn zu einem Meeting muss, geht Maxine zu ihrem Schreibtisch und beginnt zu packen. Sie sucht die wichtigsten Dinge zusammen, die sie in ihrem Exil brauchen wird: ihren sorgfältig konfigurierten Laptop (sie ist sehr wählerisch, was Tastatur und Arbeitsspeicher angeht), Familienfotos, ihr Tablet und die über die Jahre sorgfältig ausgewählten und gesammelten USB- und Laptop-Ladegeräte zusammen mit dem großen Schild, das über ihnen hängt: »NICHT ANFASSEN, bei Todesstrafe!«

»Hi, Maxine! Warum packst du zusammen?«, hört sie jemanden fragen. Sie schaut auf und sieht Evelyn, ihre vielversprechende junge Informatik-Praktikantin. Maxine hat sie rekrutiert. Den ganzen Sommer über hat Evelyn alle mit ihrer schnellen Auffassungsgabe beeindruckt. *Nach ihrem Abschluss wird sie sich ihren Job frei aussuchen können*, denkt Maxine. Deshalb hat sie ihr den ganzen Sommer über Parts Unlimited ununterbrochen als einen großartigen Ort zum Arbeiten und Lernen angepriesen. Was sie selbst geglaubt hat – bis heute Morgen. *Vielleicht ist das hier doch kein so toller Arbeitsplatz.*

»Ich wurde vorübergehend wieder dem Phoenix-Projekt zugeteilt«, sagt Maxine. »Oh, wow«, sagt Evelyn. »Das ist schrecklich ... Es tut mir so leid!«

Du weißt, dass du in echten Schwierigkeiten steckst, wenn sogar die Praktikantin Mitleid mit dir hat, denkt Maxine.

Sie verlässt das Gebäude mit ihrem schlichten Karton – allein. Sie fühlt sich, als würde sie sich im Gefängnis melden. *Was das Phoenix-Projekt im Grunde genommen ja auch ist*, sagt sie sich.

Mit dem Auto sind es vier Meilen zum Campus der Konzernzentrale. Unterwegs denkt sie darüber nach, welche Vor- und Nachteile es hat, wenn sie in der Firma bleibt. Vorteile: Ihr Mann ist fest angestellter Professor – weshalb sie überhaupt nach Elkhart Grove gezogen sind. Ihre Kinder lieben ihre Schulen, Freunde und Hobbys.

Sie liebt ihre Arbeit und all die Herausforderungen; sie liebt die Auseinandersetzung mit den unzähligen und komplexen Geschäftsprozessen, die das gesamte Unternehmen umspannen – es erfordert ein tiefgehendes Verständnis des kompletten Geschäftsbetriebs, erhebliche Problemlösungsfähigkeiten, viel Geduld und die politische Raffinesse, mit manchmal byzantinischen und teils völlig unverständlichen Abläufen klarzukommen, die es in jeder großen Organisation zu geben scheint. Und Bezahlung und Zusatzleistungen sind großartig.

Nachteile: Projekt Phoenix. Arbeiten für Chris. Und das Gefühl, dass sich die Unternehmenskultur verschlechtert. *Was sich gerade jetzt daran zeigt, wie ich wegen des Payroll-Problems gelyncht werde*, denkt sie.

Um sich herum sieht sie Gebäude, die Status und Erfolg ausstrahlen sollen. Parts Unlimited mit seinen 7.000 Mitarbeitern hat sich dieses Prestige als einer der größten Arbeitgeber im Staat verdient. Die Firma hat Filialen in nahezu allen Bundesstaaten und Millionen treuer Kunden, auch wenn alle Auswertungen zeigen, dass diese Zahlen rückläufig sind.

In Zeiten von Uber und Lyft entscheidet sich die jüngere Generation häufiger dafür, ohne Auto auszukommen, und wenn doch jemand eines besitzt, repariert er es sicher nicht selbst. Es braucht kein strategisches Genie, um zu erkennen, dass das langfristige Wohlergehen des Unternehmens eine neue Herangehensweise erfordert.

Sie fährt weiter ins Innere des Firmencampus, kann aber Gebäude 5 nicht finden. Als sie bereits ihre dritte Runde dreht, sieht sie schließlich das Hinweisschild zum Parkplatz. Eine leichte Bekommenheit macht sich in ihr breit. Das Gebäude ist im Vergleich zu den anderen eine Absteige. *Es sieht sogar wie ein Gefängnis aus*, denkt sie.

Gebäude 5 war früher eine Produktionshalle, genau wie MRP-8, ihr »altes« Gebäude. Aber während MRP-8 offensichtlich immer noch der Stolz des Unternehmens ist, werden in Gebäude 5 schlecht gelittene IT-Leute wie sie einsperrt, und dann wird der Schlüssel weggeworfen.

Wenn das Phoenix-Projekt das strategisch wichtigste Projekt des ganzen Unternehmens ist, verdienen dann nicht die Teams, die daran arbeiten, ein besseres Gebäude?, wundert sich Maxine. Aber andererseits weiß sie, dass in den meisten Firmen die Unternehmens-IT selten geliebt und oft in den unattraktivsten Objekten geparkt wird.

Was seltsam ist. In MRP-8 arbeiten die ERP-Teams Seite an Seite mit den Mitarbeitern des Anlagenbetriebs. Sie werden als Partner betrachtet. Sie arbeiten gemeinsam, essen gemeinsam, beschweren sich gemeinsam und bechern gemeinsam.

Dagegen wird die Unternehmens-IT normalerweise als eine Reihe namenloser Personen betrachtet, die man anruft, wenn etwas mit dem Laptop nicht stimmt oder wenn man etwas nicht drucken kann.

Maxine starrt auf Gebäude 5 und begreift, dass, so schlecht der Ruf des Phoenix-Projekts auch sein mag, die Realität wahrscheinlich noch viel, viel schlimmer ist.

Jeder erzählt Maxine, dass eine ihrer liebenswertesten Eigenschaften ihr unerbittlicher und nie enden wollender Optimismus ist. Das redet sie sich immer wieder ein,

während sie auf Gebäude 5 zugeht, den Karton mit ihren Sachen vor der Brust.

Ein gelangweilter Wachmann inspiziert ihren Ausweis und empfiehlt ihr, den Aufzug zu nehmen, aber Maxine entscheidet sich stattdessen für die Treppe. Sie wünscht sich, sie hätte eine etwas fröhlicher wirkende Tasche, um ihre Sachen zu transportieren, anstatt diese blöde Kiste mit sich herumzuschleppen.

Als sie die Tür öffnet, rutscht ihr das Herz in die Hose. Es ist ein riesiges Großraumbüro mit grauen Trennwänden, die die Arbeitsbereiche voneinander abgrenzen. Das Labyrinth der Kabinen erinnert sie an das alte Computertextspiel *Zork* - sie hat schon jetzt in dieser Ansammlung verwirrender Gänge, die alle gleich aussehen, die Orientierung verloren.

Als ob jegliche Farbe aus dem Gebäude verschwunden wäre, denkt sie. Die Erinnerung an den alten Farbfernseher ihrer Eltern steigt in ihr auf, als ihr Bruder an den Helligkeits-, Kontrast- und Farbeinstellungen herumgefummelt hatte, um alles in einem kränklichen Grau und Grün erscheinen zu lassen.

Auf der anderen Seite ist Maxine erfreut zu sehen, dass jeder Schreibtisch über zwei massive LCD-Bildschirme verfügt. Sie ist am richtigen Ort. Das sind Entwickler. Die neuen Monitore, die geöffneten Codeeditoren und der hohe Anteil an Personen, die Kopfhörer tragen, sind todsichere Hinweise.

Der Raum ist so still, dass man eine Stecknadel fallen hören könnte. Es erinnert an eine Unibibliothek. *Oder an ein Grab*, denkt sie. Es wirkt nicht wie ein lebendiger Raum, in dem Menschen zusammenarbeiten, um Probleme zu lösen. Software zu programmieren, sollte eine