

HANSER

Der Termin

Tom DeMarco

Ein Roman über Projektmanagement

ISBN 3-446-40165-2

Leseprobe

Weitere Informationen oder Bestellungen unter
<http://www.hanser.de/3-446-40165-2> sowie im Buchhandel

Alles wird gut

Mr. Tompkins ließ sich in der allerletzten Reihe von Baldrige-One nieder, dem größten Hörsaal, den die Big Telephone and Telecommunications Company in ihrem Werk in Penelope, New Jersey, aufzubieten hatte. Er hatte in den letzten Wochen als Teilnehmer eines Outplacement-Programms einen Großteil seiner Zeit in diesem Hörsaal verbracht. Gemeinsam mit ein paar tausend anderen Spezialisten und Mittelmanagern sollte Mr. T. demnächst vor die Tür gesetzt werden. Aber so nannten sie das nicht. Sie nannten es »Freisetzung« oder »Rightsizing« oder »Downsizing« oder »Personalanpassung« oder »Verschlan-
kung« oder sogar »Entpflichtung zur Wahrnehmung anderer Karrierechancen«. Daraus hatten sie sogar ein Akronym gebildet: EntWaK. Tompkins war ein EntWaK.

Der heutige Vortrag war ein weiterer in der Reihe »Alles wird gut«. Laut Vorankündigung umfaßte das fünfwöchige Outplacement-Programm »über 100 Stunden Aufbau- und Situationskomik, musikalische Einlagen und Feiern des EntWaK-Status.« Die noch-beschäftigten Mitarbeiter der Abteilung Human Resources (HR), die für die Veranstaltungen verantwortlich zeichneten, schienen EntWaK für einen wahren Glücksfall zu halten. Sie machten kein Hehl daraus, wie gerne sie selbst EntWaKs wären. Ehrlich. Aber ihnen blieb dieses Glück versagt. Sie mußten bleiben und sich weiter abschuften und die Last ihrer Gehälter und Zulagen schultern, so gut sie eben konnten. Und so gaben sie sich oben auf dem Podium alle Mühe, ein tapferes Gesicht zu machen.

Die letzten paar Reihen des Hörsaals waren in dem Bereich angesiedelt, den Akustiker als »schalltoten Bereich« bezeichnen. Aus irgendeinem Grund (niemand hatte eine auch nur halbwegs brauchbare Theorie entwickelt, um dieses Phänomen zu erklären) drang kaum ein Laut von der Bühne bis zu diesen Reihen hinauf. Sie waren der perfekte Ort für ein Nickerchen. Tompkins saß immer dort.

Er legte die tonnenschweren Handouts für den heutigen Tag auf den Platz vor sich. Zwei dicke Loseblatt-Sammlungen und das übliche Sortiment von Werbe-
geschenken waren in eine nagelneue Leinentasche mit dem Aufdruck gepackt: »Unser Unternehmen wird schlanker, damit der Rest der Welt fatter wird.« Oben

in der Tasche lag eine Baseball-Mütze, auf die der Slogan gestickt war: »Ich bin stolz, ein EntWaK zu sein!« Tompkins setzte die Mütze auf, zog sie über das Gesicht und war wenige Minuten später weggedämmert.

Auf der Bühne sang ein Chor von HR-Leuten »Alles wird gut: Okay!« Die Zuhörer sollten im Rhythmus mitklatschen, in den Chor einstimmen und so laut sie konnten »Okay!« brüllen. Auf der linken Seite der Bühne stand ein Mann mit einem Megaphon, der das Publikum mit »Lauter, lauter!«-Rufen anfeuerte. Ein paar Leute in den Rängen klatschten leise, aber niemand ließ sich zum Brüllen animieren. Dennoch war der Lärm, selbst die wenigen Geräusche, die in den schalltoten Bereich drangen, laut genug, Mr. T. zu wecken.

Er gähnte und richtete sich auf. Als erstes fiel ihm auf, daß noch jemand anderer im schalltoten Bereich saß, nur einen Platz von ihm entfernt. Als zweites fiel ihm auf, daß sie wunderschön war. Er schätzte sie auf Anfang dreißig und mit ihrem halblangen, schwarzen Pagenkopf und ihren sehr dunklen Augen wirkte sie ziemlich exotisch. Sie schaute sich das Bühnengeschehen wie einen Stummfilm an und lächelte leise. Es war nicht unbedingt ein wohlwollendes Lächeln. Sie kam ihm irgendwie bekannt vor.

»Habe ich etwas verpaßt?« fragte er.

Ihre Augen blieben unverwandt auf die Bühne gerichtet. »Nur etwas Wichtiges.«

»Und das wäre?«

»Sie wollen, daß Sie die Firma verlassen, aber Ihre Ferngespräche nicht über eine andere Telefongesellschaft führen.«

»Sonst noch was?«

»Hm ... warten Sie, Sie haben ungefähr eine Stunde lang geschlafen. War in dieser Stunde sonst noch etwas? Nein, ich glaube nicht. Ein paar Lieder.«

»Das kann ich mir vorstellen. Einer dieser triumphalen Vormittage für HR.«

»Oooh. Mr. Tompkins ist – wie soll ich sagen? – etwas gereizt aufgewacht.«

»Ich sehe, Sie haben mir etwas voraus«, sagte Mr. Tompkins und reichte ihr die Hand. »Tompkins.«

»Hoolihan«, sagte sie und schüttelte seine Hand. Als sie sich ihm zuwandte, waren ihre Augen nicht nur dunkel, sondern fast schwarz. Es war ein schönes Gefühl, in sie zu blicken. Mr. Tompkins fühlte, wie eine leichte Röte sein Gesicht überzog.

»Ähm ... Webster mit Vornamen. Webster Tompkins.«

»Lahksa.«

»Interessanter Name.«

»Es ist ein alter Name vom Balkan.«

»Aber Hoolihan ...?«

»Eine Jugendsünde meiner Mutter. Er war Ire, ein Matrose auf einem Frachter. Ein ziemlich gutaussehender Matrose, so viel ich weiß. Mutter hatte immer eine Schwäche für Seeleute.« Sie grinste ihn von unten an. Tompkins fühlte, wie sein Herz schneller schlug.

»Aha«, sagte er einfallsreich.

»Aha.«

»Ich glaube, wir sind uns schon mal begegnet.« Er sah sie fragend an.

»Ja.« Sie ging nicht weiter darauf ein.

»Ich verstehe.« Er konnte sich immer noch nicht daran erinnern, wo diese Begegnung stattgefunden haben mochte. Er sah sich im Saal um. Es war kein Mensch in der Nähe, der sie hätte hören können. Sie saßen in einem Hörsaal voller Menschen und trotzdem konnten sie ein privates Gespräch führen. Er wandte sich wieder seiner charmanten Nachbarin zu. »Ich nehme an, Sie sind eine EntWaK?«

»Nein.«

»Nein? Sie bleiben also?«

»Wieder nein.«

»Das verstehe ich nicht.«

»Ich bin gar keine Mitarbeiterin. Die Wahrheit ist, ich bin eine Spionin.«

Er hielt das für einen Scherz und lachte. »Was Sie nicht sagen.«

»Eine Industriespionin. Sagt Ihnen das etwas?«

»Ja, ich denke schon.«

»Sie glauben mir nicht.«

»Na ja, ... es ist nur, diese Rolle paßt gar nicht zu Ihnen.«

Sie lächelte wieder dieses aufreizende Lächeln. Natürlich paßte diese Rolle zu ihr. Tatsächlich sah sie aus, als sei sie für diese Rolle geboren.

»Nicht so richtig, meine ich.«

Sie schüttelte den Kopf. »Ich kann es Ihnen beweisen.« Sie nahm ihren Firmenausweis ab und reichte ihn ihm hinüber.

Tompkins sah sich den Ausweis an. Über ihrem Photo stand HOOLIHAN, Lahksa. »Moment mal ...«, sagte er und sah sich den Ausweis genauer an. Auf den ersten Blick wirkte er völlig normal, aber etwas mit der Beschichtung

stimmte nicht. Tatsächlich war der Ausweis überhaupt nicht beschichtet, sondern nur mit Plastik überzogen. Als Tompkins die Plastikummhüllung entfernte, löste sich das Photo vom Ausweis ab. Darunter befand sich ein anderes Photo, das einen Mann mittleren Alters zeigte. Und jetzt, wo er genauer hinsah, merkte er auch, daß ihr Name mit einem Aufkleber an der Vorderseite des Ausweises befestigt war. Er zog den Aufkleber ab und darunter kam der Name STORGEL, Walter zum Vorschein. »Also das ist so ungefähr die schlechteste Fälschung, die ich mir vorstellen kann.«

Sie seufzte. »Die Möglichkeiten des morovischen KVJ entsprechen nicht eben dem neuesten Stand der Technik.«

»Sie sind wirklich ...?«

»Hm. Werden Sie mich jetzt verraten?«

»Äh ...« Vor einem Monat hätte er natürlich genau das getan. Aber in einem Monat kann viel geschehen, Dinge, die einen Menschen verändern. Er dachte einen Moment nach. »Nein, ich glaube nicht.« Er gab ihr die Teile des Ausweises zurück, die sie sorgsam in ihrer Tasche verstaute.

»War Morovien nicht ein – nun ja – *kommunistisches* Land?« fragte Tompkins.

»Hm, ja. Sozusagen.«

»Sie haben für eine kommunistische Regierung gearbeitet?«

»Das könnte man so sagen.«

Er schüttelte den Kopf. »Ja aber – warum denn? Ich meine, wenn die 80er Jahre etwas bewiesen haben, dann doch, daß der Kommunismus endgültig ausgedient hat.«

»Hm. Allerdings zeigen uns die 90er Jahre, daß die Alternative auch nicht so großartig ist.«

»Na ja, es gibt eine Menge Entlassungen, das ist richtig.«

»Allein 3,3 Millionen verlorengegangene Arbeitsplätze in den letzten neun Monaten. Ihrer zum Beispiel.«

Mr. Tompkins brauchte eine Weile, um diesen Gedanken zu verdauen. Dann war er es, der »Hm« sagte, und bei sich dachte: Was für ein mühsames Gespräch. Geschickt wechselte er das Thema: »Sagen Sie, Mrs. Hoolihan, wie fühlt man sich als Spionin? Ich meine, schließlich sehe ich mich gerade nach einem neuen Job um.«

»O nein, Webster, Sie sind nicht der richtige Typ, Spion zu werden«, amüsierte sie sich. »Ganz und gar nicht der richtige Typ.«

Er fühlte sich auf den Schlips getreten. »Das können Sie so nicht sagen.«

»Sie sind ein Manager. Ein Systemmanager, und noch dazu ein guter.«

»Manche Leute scheinen das nicht zu denken. Schließlich wurde ich Ent-WaKt.«

»Manche Leute scheinen überhaupt nichts zu denken. Solche Leute werden gern Führungskräfte in großen Unternehmen wie diesem hier.«

»Na gut. Wie auch immer. Trotzdem würde ich gerne erfahren, was man als Spionin so macht. Schließlich hatte ich bisher keine Chance, eine kennenzulernen.«

»Das Übliche: Industriegeheimnisse verraten, hin und wieder eine Entführung, gelegentlich ein kleiner Mord.«

»Ehrlich?!?«

»Ja, klar. Das umreißt in etwa unser Aufgabenprofil.«

»Das klingt nicht gerade respektabel. Sie würden einen Menschen kidnappen oder sogar ... Sie wissen schon, umlegen, nur um des kommerziellen Vorteils willen?«

Sie gähnte. »Vermutlich. Natürlich nicht jeden. Umlegen, meine ich. Der-oder diejenige müßte es schon verdient haben.«

»Ja, aber selbst dann. Ich weiß nicht, ob ich das billigen kann. Ich meine, ich weiß ganz sicher, daß ich das nicht billigen kann. Welche Art von Mensch würde einen anderen Menschen kidnappen – von allem anderen ganz zu schweigen – welche Art von Mensch würde das tun?«

»Ein ziemlich schlauer Mensch, vermute ich.«

»Schlau?!? Man muß schlau sein, das zu tun?«

»Nicht für das Kidnapping selbst. Das ist ziemlich mechanisch. Nein, der Trick dabei ist, zu wissen, *wen* man kidnappt.« Sie beugte sich zu ihren Füßen hinunter, wo eine kleine Kühltasche stand, nahm eine Getränkedose heraus und öffnete sie.

»Kann ich Ihnen auch etwas zu trinken anbieten?«

»Äh. Nein, danke. Ich trinke eigentlich nichts außer ...«

»Diät-Cola.« Sie holte eine Dose mit gekühltem Diät-Cola heraus.

»Oh. Na ja, ausnahmsweise ...«

Sie öffnete die Dose und reichte sie ihm hinüber. »Cheers«, sagte sie und prostete ihm zu.

»Cheers.« Er trank einen Schluck. »Was ist so schwer daran zu wissen, wen man kidnappen sollte?«

»Ich würde diese Frage gern mit einer Gegenfrage beantworten. Was ist die schwierigste Aufgabe eines Managers?«

»Menschen«, antwortete Tompkins automatisch. Mit diesem Thema kannte er sich aus. »Die richtigen Leute für den richtigen Job zu finden. Das unterscheidet einen guten Manager von einer Drohne.«

»Hmm.«

Plötzlich wußte er, woher er sie kannte: aus diesem Kurs über Unternehmensführung, den er vor fast einem halben Jahr besucht hatte. Sie hatte in der letzten Reihe gesessen, nur zwei, drei Meter von ihm entfernt, als er aufgesprungen war, um sich in genau dieser Sache mit dem Seminarleiter anzulegen. Das Seminar wurde von einem Typen namens Kalbfuss, Edgar Kalbfuss, geleitet, einem jungen Spund um die fünfundzwanzig, der offensichtlich in seinem ganzen Leben noch nichts und niemanden gemanagt hatte. Er sollte Leute wie Tompkins, die ihr halbes Leben lang Manager gewesen waren, in Managementtechniken unterweisen. Und was noch schlimmer war: Nach der Tagesordnung zu schließen hatte er vor, eine ganze Woche lang vorzutragen, ohne ein einziges Mal etwas zum Thema Mitarbeiterführung zu sagen. Tompkins stand auf, sagte ihm die Meinung und ging. Das Leben war zu kurz für diese Art von »Schulung«.

Sie hatte seinen Auftritt von damals miterlebt, aber nun wiederholte er für sie, was er zu Kalbfuss gesagt hatte: »Holen Sie sich die richtigen Leute. Ganz egal, welche Fehler Sie später vielleicht machen werden – Ihre Leute werden Sie retten. Das und nichts sonst ist Management.«

»Hm.«

Ein langes vielsagendes Schweigen.

»Oh.« Endlich fiel bei Tompkins der Groschen. »Sie meinen, rauszukriegen, wen man am besten kidnappt, sei das gleiche?«

»Natürlich. Sie müssen die Personen wählen, die Ihrer Seite einen klaren Vorteil bringen, und deren Verlust Ihren Gegner lähmt. Sie zu finden, ist nicht einfach.«

»Also, ich weiß nicht. Ich nehme an, Sie könnten einfach die prominenteste Persönlichkeit einer Organisation wählen. Mehr steckt doch eigentlich nicht dahinter.«

»Denken Sie doch mal nach. Wenn ich diesem Unternehmen hier wirklich Schaden zufügen wollte, um nur ein Beispiel zu nehmen, würde ich dann wirklich den prominentesten Kopf wählen? Den Vorstandsvorsitzenden zum Beispiel?«

»Oh. Nein, in diesem Fall sicher nicht. Wenn man den Vorstandsvorsitzenden entführte, würden die Aktien des Unternehmens wahrscheinlich um 20 Prozent steigen.«

»Genau. Ich nenne das den Roger-Smith-Effekt, nach dem früheren Vorstandsvorsitzenden von General Motors. Ich war es, die beschloß, GM zu sabotieren, indem man Smith nicht entfernte.«

»Alle Achtung, gute Arbeit.«

»Also wenn ich der Big Telephone and Telecommunications Company einen echten Schaden zufügen wollte, wüßte ich genau, welche Manager ich nehmen würde.«

»Tatsächlich?« Tompkins hatte so seine eigenen Gedanken, wer wirklich unentbehrlich für das Unternehmen war.

»Klar. Wollen Sie sehen?« Sie nahm einen Block aus ihrer Handtasche und schrieb drei Namen darauf. Dann zögerte sie einen Moment, und notierte einen vierten Namen. Sie reichte ihm den Block.

Er starrte auf die Liste. »Mann, o Mann«, sagte Tompkins. »Damit würden Sie die Firma zurück ins Mittelalter katapultieren. Sie haben genau die vier ausgewählt, die ... Warten Sie einen Moment, diese Leute sind Freunde von mir. Sie haben Frau und Kinder. Sie wollen sie doch nicht etwa ... ?«

»Aber nein. Machen Sie sich keine Sorgen. Solange die Firma ihre derzeitige Führungsmannschaft beibehält, gibt es keinen Grund, sie zu sabotieren. Glauben Sie mir, bei Ihrem künftigen früheren Arbeitgeber wird sich nichts ändern, mit diesen vier guten Managern ebenso wenig wie ohne sie. Ich bin nicht wegen Ihrer Freunde hier, Webster. Sondern wegen Ihnen.«

»Wegen mir?«

»Mhm.«

»Weswegen denn? Welche Verwendung hätte der morovische K-V – ..., oder wie er auch heißen mag, denn für mich?«

»KVJ. Nein, nicht der KVJ braucht Sie, sondern der Nationalstaat Morovien.«

»Das müssen Sie mir näher erklären.«

»Nun, der Edle Führer unserer Nation, kurz EFN genannt, hat angekündigt, daß Morovien bis zum Jahr 2000 weltweit Exportland Nr. 1 für Softwarepakete werden will. Das ist unser großer Zukunftsplan. Wir bauen eine Software-Factory von internationalem Rang. Und wir brauchen jemanden, der sie managt. So einfach ist das.«

»Und dafür wollen Sie mich einstellen?«

»Sozusagen.«

»Ich bin platt.«

»Und verfügbar.«

»Das stimmt allerdings.« Tompkins nahm einen kräftigen Schluck aus der Dose. Er sah sie argwöhnisch an. »Machen Sie mir ein Angebot.«

»Darüber können wir später sprechen. Wenn wir erst einmal dort sind.«

Er lachte ungläubig. »Dort? Sie glauben, ich fahre mit Ihnen nach Morovien, ohne vorher mit Ihnen über die Konditionen zu verhandeln.«

»Das glaube ich.«

»Ich halte das für ein sehr dubioses Angebot. Ich meine, angesichts dessen, was ich über Sie und Ihre Neigung zu brutalen Methoden weiß. Wer weiß, was Sie mir antun würden, wenn ich mich entschließen würde, Ihr Angebot nicht zu akzeptieren.«

»Ja, wer weiß?«

»Ich wäre verrückt, mit Ihnen zu gehen ...« Er hielt inne, weil er nicht wußte, was er als nächstes sagen sollte. Seine Zunge schien plötzlich zu groß für seinen Mund zu sein und fühlte sich schwer und pelzig an.

»Völlig verrückt. Ja«, stimmte sie zu.

»Ich, äh ...« Tompkins Blick wanderte auf das Getränk in seiner Hand. »Sagen Sie, Sie haben doch nicht ...?«

»Hm«, sagte sie und lächelte ihr geheimnisvolles Lächeln.

»Ahhh«

Einen Moment später sackte Mr. Tompkins bewußtlos auf seinem Platz zusammen.