

Ansatzes liegt in der Beobachtung der korrelativen Gleichzeitigkeit von Beobachten und Beobachtetem.

»In die Analyse geht ein formender Input ein, dessen Komponenten nicht im Moment der Begegnung mit ›Tatsachen‹ aus dem Nichts geboren werden; sie sind vielmehr in der Orientierung und im Bezugsrahmen des Analytikers verwurzelt. Die Welt wird tatsächlich größtenteils von uns geschaffen, wir begegnen ihr nicht bloß« (Ackerman und Parsons, 1976, S. 69).

Auf den Zusammenhang zwischen Beobachtung und Form werden wir am Ende des dritten Kapitels zurückkommen.

1.2 Eine Feldbeobachtung

Der Fall entstammt einer Beobachtung, die ich während meiner Tätigkeit als externer Berater in einem größeren DAX-Unternehmen machen konnte. Aus Notizen, Dokumenten und meiner Erinnerung werde ich versuchen, von dem Geschehenen narrativ zu berichten.

Die zu schildernde Situation ereignete sich im Rahmen der Projektstätigkeiten bei besagtem Unternehmen. Die Aufgaben unseres Projektteams drehten sich im Wesentlichen darum, einen Prozess zu betreuen, der darin bestand, Informationen in digitaler Tabellenform zwischen verschiedenen Akteuren zirkulieren zu lassen. Ein Abschnitt im Gesamtprozess sah vor, die Tabellendaten durch ein automatisiertes Verfahren validieren zu lassen. Fiel die Validierung erfolgreich aus, konnte die Tabelle an die als Nächstes zuständige Stelle weitergegeben werden. Im negativen Fall galt es, die angezeigten Fehler durch Sichtprüfung einzuordnen und meist manuell zu beheben.

Perspektivisch hatte das Unternehmen vor, den Prozess umfassend in eine neue Technologie zu überführen. Dabei war die Auftraggeberseite der Auffassung, dass jegliche weiteren Investitionen in die bestehende Technik dazu führen würden, dass sich der Übergang zur neuen verzögert. Diese Auffassung bewog unsere Kunden dazu, eine Beauftragungsserie auszusetzen, die ich verantwortet habe. Es kam zu einer Online-Telefonkonferenz, bei der meine Aufgabe darin bestand, die Ergebnisse der vergangenen Auftragsarbeit darzustellen. Außerdem wollte ich die Gelegenheit nutzen, um aus meiner Sicht zu erläutern, inwiefern die erwähnte Auffassung nicht zutrifft, weil es sich aus meiner Sicht lohnte, weiter in die bestehenden Werkzeuge zu investieren.

Mir kommt es rückblickend so vor, als sei es mir gar nicht so sehr darum gegangen, argumentativ eine weitere Beauftragung zu erstreiten. Eher war es die sachliche Verzerrung, die mich irritierte: Mir lag daran, möglichst objektiv und *zwingend* darzulegen, wie Unterinvestitionen in den bestehenden technologischen

Prozess zu Effizienzverlusten führen, die den Übergang zur neuen Technologie vielmehr aufhalten als fördern. Schon zu jener Zeit war mir völlig klar, dass sich hier auch die Möglichkeit für ein performativistisches Feldexperiment bietet. Die besondere Motivation, die ich in der Vorbereitung auf den genannten Termin gespürt habe, geht für mich vor allem darauf zurück, dass ich mir dieser Möglichkeit gänzlich bewusst war. Es ist also davon auszugehen, dass mein Verhalten durch wissenschaftliche Erwägungen schon vorstrukturiert, ich also nicht nur zu beobachtender Teilnehmer, sondern, wenn man so sagen kann, auch Laborhelfer war.

An der Telefonkonferenz teilgenommen hat ein Personenkreis, der sich im Grunde in zwei Parteien einteilen lässt: IT-Dienstleister und Kundenfirma. Vonseiten Letzterer waren zwei Vertreter der Abteilung zugegen, die uns beauftragt hat. Einer davon war für die Finanzen der Abteilung verantwortlich. Diese Person konnte entscheiden, wie das verfügbare Budget der Geschäftseinheit verteilt wird. Ein Vetorecht besaß hier deren direkter Vorgesetzter, der als zweiter Teilnehmer der Kundenseite zugegen war.

Auf der Seite des IT-Dienstleisters war ich als technisch Verantwortlicher am Gespräch beteiligt sowie der Leiter des jeweiligen Gesamtprojekts, in dem die zu verhandelnde Beauftragung stand, und eine Kollegin. Der Projektleiter verkörperte in einer Person zusammengefasst grob die Funktionen der beiden Vertreter auf Kundenseite, da er sowohl verantwortlich für Finanzen als auch meiner Kollegin und mir gegenüber weisungsbefugt war.

Nach einer kurzen Einführung hatte ich das Wort. Stützen konnte ich mich während meines Vortrags auf einen Satz von »PowerPoint«-Folien, die ich in den Tagen zuvor vorbereitet hatte und für alle anderen sichtbar in der Online-Sitzung zeigen konnte. Die Darstellung gliederte sich wesentlich in drei Teile: Zunächst fasste ich aus technischer Perspektive das Ziel des in Rede stehenden Teilprojekts zusammen, um anschließend auf die Ergebnisse unserer bisherigen Arbeit zu sprechen zu kommen und gleichsam nachzuweisen, inwiefern diese Ergebnisse den zuvor angesprochenen Auftragszielen genügen. Schließlich – auf diesem Teil liegt der Fokus des gegenwärtigen Abschnitts (1.2) – habe ich durch ein kleines mathematisches Modell zu zeigen versucht, dass die Entscheidung, möglichst keine Ressourcen mehr in die bestehende Technologie zu investieren, eine falsche ist, weil dies Effizienzverluste und in diesem Sinne Kosten mit sich bringt, deren Betrag jenen der zu investierenden Ressourcen mit großer Sicherheit übersteigt.

Beim ersten Teil, der Zusammenfassung der Beauftragungsziele, handelte es sich vermutlich nicht eigentlich um eine bloße Zusammenfassung. Vielmehr habe ich zunächst ein Beurteilungskriterium technischer Effizienz zugrunde gelegt, den sogenannten »Throughput« oder Durchsatz¹¹. In diesem Zusammenhang damit

11 Tipps, um den Durchsatz zu maximieren, finden sich auch in einschlägiger IT-Management-Ratgeber-Literatur: »We increase flow by making work visible, by reducing batch sizes and

gemeint war die Zahl der Datendokumente, die pro Zeiteinheit (hier bevorzugt die Kalenderwoche) von einem Prozessschritt in den nächsten überführt werden.

Stützen konnte ich mich dabei auf kundenseitig bereits vorhandene Darstellungen von Messdaten, die genau diese Größen beinhalteten. Ein nachgestellter Ausschnitt dieser Darstellungen, den ich mit den Originalzahlen so auch in meiner Präsentation gezeigt habe, ist in Abbildung 1.1 zu sehen. Die ersten vier Spalten sind nach den verschiedenen Prozessschritten aufgeteilt: Die erste Spalte bezieht sich auf den ersten Prozessschritt, die zweite auf den zweiten usw. Dabei handelt es sich bei der vierten Spalte nicht im eigentlichen Sinne um einen Prozessschritt, sondern eher um einen Endstatus, der indiziert, dass die betreffenden Dokumente den letzten Prozessschritt erfolgreich durchlaufen haben. Die letzte Spalte enthält schlicht die jeweilige Summe der vorhergehenden Spaltenwerte.

In den Zeilen sind, von oben nach unten gelesen, die aufeinanderfolgenden Kalenderwochen eingetragen. Diese Zahlen selbst stehen für die Zu- bzw. Abgänge¹² in jedem Prozessschritt pro Kalenderwoche. So bedeutet beispielsweise der Wert -17 ganz links in der ersten Zeile, dass in dieser Kalenderwoche 17 Datendokumente den ersten Prozessschritt verlassen haben. Der rechts angrenzende Wert von 18 heißt, dass 18 *zusätzliche* Dokumente am Ende der jeweiligen Kalenderwoche im zweiten Prozessschritt liegen. Die Färbung der Zellen richtet sich nach den Vorzeichen der Werte und deutet an, welche Ausprägungen für die jeweilige Spalte als wünschenswert gelten: *grün* heißt wünschenswert, *rot* bedeutet das Gegenteil. In den ersten drei Spalten sind keine oder nur kleine Werte mit positivem Vorzeichen erwünscht. »Rote Zahlen« geben nämlich zu erkennen, dass es im jeweiligen Prozessschritt Zugänge gab, die in derselben Kalenderwoche nicht in den nächsten Schritt prozessiert wurden. Gemäß dieser, so verstanden, durchaus normativen Beschreibung gilt es also, die Abgänge pro Kalenderwoche für jeden Prozessschritt zu maximieren und weiterhin am besten noch die Verweildauer der Datendokumente an jeder Stelle zu minimieren. Im idealen Fluchtpunkt würde jeder Zugang genau in dem Moment, in dem er zugeht, auch wieder abgehen.

Anders verhält es sich natürlich für die vierte Spalte, denn man kann in jeder Kalenderwoche nie genug Vorgänge abschließen. Die letzte Spalte bleibt als Spaltenspalte »wertneutral« gefärbt. Meine Argumentation am Ende der Präsentation sollte zeigen, dass weitere Investitionen in die bestehende Technologie diesen Zielvorgaben in höherem Maße genügen, als wenn sie ausblieben.

Zuvor war mir im Mittelteil daran gelegen, die Ergebnisse der bisherigen Beauftragungsreihe vorzustellen. Mein Vorgesetzter hatte einige Tage vor dem Termin

intervals of work« (Kim et al., 2016, S. 15). Da meine Lektüre dieses Buches, vom damaligen Zeitpunkt aus gesehen, nur wenige Wochen zurücklag, kann ich nicht ausschließen, dass ich mich dort habe inspirieren lassen.

12 Die sogenannten »Deltas«, wie es unter Kollegen heißt.

betont, wie wichtig diese Ergebnisdarstellung sei. Man wolle vermeiden, dass unsere Kunden hier das Gefühl haben könnten, ihr Geld »in den Sand gesetzt« zu haben. Vielleicht wegen einer Mischung aus persönlichem Stolz und als Schutz vor Rufschädigung empfand ich diese »Ehrenrettung« ebenfalls als ziemlich wichtig.

-17	18	2	14	17
0	3	7	15	25
-7	-11	17	21	20
-10	-7	11	24	18
-1	-17	19	21	22
-2	-18	17	18	15
-7	-10	26	23	32
-17	7	22	18	30
-9	-31	35	17	12
-70	-66	156	171	463
15,1 %	14,30 %	33,70 %	36,90 %	100,00 %

Abbildung 1.1: Der Gesamtprozess als Differentialsystem in datenschutzkonformer Nachstellung

Dass der Verdacht, Geld möglicherweise verschwendet zu haben, überhaupt aufkommen konnte, liegt wohl mitunter daran, dass die bestehende Technologie sich in einem höchst instabilen und schlecht gewarteten Zustand befand. Das übergeordnete Ziel, das über den Aufträgen stand, lautete, dass wir als Dienstleister die betriebliche Bedienung der für den Prozess notwendigen Softwarewerkzeuge vollständig übernehmen, um den zuständigen Entwickler des Kundenunternehmens von diesen Aufgaben zu entlasten und organisationsübergreifende Abstimmungsaufwände zu reduzieren. Doch es hatte sich gezeigt, dass die bisher eingesetzten Tools weit davon entfernt waren, extern, also ohne das Wissen des betreffenden Entwicklers von Kundenseite, bedient, geschweige denn gewartet werden zu können.

So waren wir nicht umhingekommen, zunächst qualitätssichernde Maßnahmen mit ungewissem Ausgang durchzuführen. Auf diese Weise *iterativ*, wie man es nennt, vorzugehen, bietet sich meist angesichts großer Unsicherheiten an. Man plant eher kurzfristige Maßnahmen, führt sie durch, um anschließend das Ergebnis so auszuwerten, dass man die nächsten Maßnahmen planen kann und immer so weiter, bis man einen wünschenswerten Zustand herbeigeführt hat.

Der Vorteil dieses Verfahrens liegt darin, dass man seiner Umgebung in kurzer Zeit viele Informationen entlockt, an denen sich die weiteren Maßnahmen passgenau orientieren können. Der Nachteil dieser ständig abtastenden Herangehensweise besteht gerade in deren Kurzsichtigkeit: Da man den Weg immer wieder neu anpasst, läuft man Gefahr, das ursprüngliche Ziel aus den Augen zu verlieren und schlimmstenfalls in einem endlosen Anpassungsprozess zu mändrieren.

Als ich die Ergebnisse darstellte, stand ich also vor der Herausforderung, nicht nur nachzuweisen, dass es Ergebnisse gab, sondern auch, dass diese der ursprünglichen Zielstellung genügten. An einer Stelle führte dies zu heftigen Einwänden des für Finanzen verantwortlichen Vertreters der Kundenseite. Dort konnte man den Beitrag zum Gesamtziel auf den ersten Blick wohl am wenigsten erkennen. Es kam sinngemäß zu Äußerungen wie: »Genau so etwas ist der Grund, warum wir die weitere Beauftragung ausgesetzt haben!«. Sehr deutlich spürte ich dabei, dass ich hier gegen starke Widerstände anzureden hatte, dass ich keine Aussagen tätigte, die man selbstverständlich teilte, keine »offenen Türen einrannte«. Mir war spätestens zu diesem Zeitpunkt durchaus bewusst, dass ich hier etwas gegen den Willen der anderen Seite durchzusetzen hatte. Allerdings habe ich mit dieser Gegenwehr gerechnet und konnte vorausschauend auf den letzten Teil verweisen, in dessen Zuge ich genau diese Art von Einwänden entkräften wollte.

Wie gewohnt habe ich es nicht geschafft, mich bei den ersten beiden Teilen außerordentlich kurzzufassen, sodass unser Projektleiter die Notwendigkeit verspürte, mich daran zu erinnern, noch genügend Zeit für den letzten Teil einzuplanen. Im Vorfeld hatte ich die Inhalte des Vortrags schon kursorisch mit ihm abgestimmt. Bei dieser Klärung vorab ging es mir vor allem um den letzten Teil, weil die dort angewandte Argumentationsweise meiner Erfahrung nach vermutlich eher nicht zum Instrumentarium des typischen IT-Beraters gehörte. Mein Vorgesetzter kommentierte die interne Vorpräsentation sinngemäß mit den Worten: »Ich weiß nicht, wie das ankommt, das musst du wissen«. Dieses Vertrauen rührte wohl auch daher, dass ich deutlich näher mit unseren Kunden zusammenarbeitete und deren Präferenzen daher wohl treffender einschätzen konnte. Mit der Differentialdarstellung aus Abbildung 1.1 im Hinterkopf gab ich eine Antwort im Sinne von: »Ich glaube, das kommt gut an. Sie [die Vertreter der Kundenseite] stehen auf Messen, Berechnen, Darstellen und dergleichen«.

In der Tat hatte ich für den letzten Teil genau jene Begründungsweise vorgeesehen, die mich schon bei der Vorbereitung an meine wirtschaftssoziologischen Forschungsinteressen erinnert hat. Mithilfe eines mathematischen Modells wollte ich zeigen, wie es bei einem ganz bestimmten Prozessschritt zu einem Engpass kommt, wenn man dort die technische Rationalisierung vernachlässigt.

Gemessen am Ziel der Durchsatzmaximierung steht die Figur des Engpasses nämlich stets für den größten Sündenfall – dessen war ich mir bewusst. Da es sich bei der zu beeinflussenden Entscheidung um eine Investitionsentscheidung handelte, war auf diese Weise auch der ökonomische Bezug gegeben, ohne dass ich die Notwendigkeit verspürte, näher auf diesen einzugehen: Die Kosten eines Dienstleisters korrelieren in der Regel stark mit der Zeit. Je schneller wir Datendokumente in den nächsten Prozessschritt überführen konnten, desto geringer also die Stückkosten.

Das mathematische Modell hatte ich im Vorfeld mit der Programmiersprache R angelegt. Dabei fokussierte ich mich möglichst auf jene Objekte und Größen, die im Zusammenspiel den erwähnten Engpass herbeiführen, wenn man nicht an den richtigen Stellschrauben dreht. Mein Ziel bestand darin eine sehr einfache Welt zu bauen, in der es nur um dieses Problem geht. Auf keinen Fall kam es mir so vor, als würde ich von einer vorgängigen, wie auch immer »realen« Welt in dem Sinne abstrahieren, dass ich in dieser Welt selbst die irrelevanten Faktoren herausstreiche und aus den übrigen – weiterhin in derselben Welt – ein Modell baue. Wie sollte das auch gehen? Viel eher fühlte es sich so an, als würde ich eine, wenn auch sehr reduzierte, *eigene* Welt errichten, der ich durch computergestützte Simulationsdarstellungen sinnhafte Selbstgenügsamkeit *auch* in unserer als real ausgezeichneten Welt verleihe.

Diese Modellwelt bestand im Grunde nur aus einem Objekttyp, dessen Exemplare zwei verschiedene Status annehmen können.¹³ Es gibt *zu validierende* Datendokumente, die noch im bisherigen Prozessschritt verbleiben müssen, und es gibt *valide* Datendokumente, die weiterverarbeitet werden können. Die Dokumente befinden sich nicht ein für alle Mal in einem der beiden Status: *Zu validierende* Dokumente können *valide* werden. Damit dies überhaupt möglich wird, bedarf es einer Zeitachse, entlang derer sich die Zustände der Meldungen unterscheiden können.

Der Validierungsprozess selbst bleibt unsichtbar. In der Modellwelt gibt es für ihn keinen eigenen Objekttyp. Er existiert als Blackbox allein vermittelt seiner Wirkung, *zu validierende* Dokumente in *valide* zu überführen, und der Parameter, die dieses Wirken beeinflussen. Man kann sich das Ganze als ein dynamisches Zufallsexperiment vorstellen, bei dem in jeder Zeiteinheit *alle zu validierenden* Dokumente in den Validierungsprozess gegeben werden. Für jedes Dokument gilt, dass es mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit als *valide* und mit der Gegenwahrscheinlichkeit als noch immer *zu validierend* aus dem Validierungsprozess herauskommen wird. Da wir in der realen Welt keine verlässlichen Informationen über das exakte Ausmaß dieser Wahrscheinlichkeit zur Verfügung stehen hatten, nahm ich einen Wert von 0,5 an, wie dies in der ökonomischen Theorie üblich ist, wenn es darum geht, Entscheidungen zwischen zwei Optionen unter Unwissenheit zu modellieren.

Dokumente, die als *valide* aus dem Validierungsprozess zurückkehren, verschwinden aus der Modellwelt. Da sich das Modell dezidiert nur auf einen Prozessschritt bezieht, schien mir diese Festlegung sinnäquivalent auszudrücken, dass *valide* Dokumente diesen Prozessschritt progressiv in Richtung des nächsten verlassen.¹⁴ Technisch gesehen hat diese Modellierungsweise den Vorteil, dass man das

13 Ich gehe hier grammatikalisch zum Präsens über, um die Eigenzeit der Modellwelt zu markieren.

14 Man kann hier natürlich die Frage stellen, ob es *valide* Dokumente in der Modellwelt dann überhaupt gibt. In jedem Fall ist der Status »valide« erforderlich, um überhaupt angeben zu

Problem mathematisch einfach als einen Vorgang exponentiellen Zerfalls bearbeiten kann.

Für den Validierungsprozess gab es neben dessen Erfolgswahrscheinlichkeit noch einen zweiten Parameter: die Häufigkeit, mit welcher der Validierungsprozess in jeder Zeiteinheit durchgeführt wird. Dieser Parameter sollte im Zentrum meiner Argumentation stehen, weil man von dessen realweltlicher Entsprechung plausibel annehmen konnte, dass sie von künftigen Investitionsentscheidungen unmittelbar positiv betroffen sein würde. In der wirklichen Welt konnten wir Dokumente nämlich nur einmal am Tag im Validierungsprozess verarbeiten. Im Rahmen weiterer Aufträge hätten wir die eingesetzten Werkzeuge technisch so verbessern können, dass diese Frequenz deutlich zugenommen hätte.

Deshalb sollte diese Größe im Zentrum meiner Argumentation stehen. Mir ging es in einem ersten Schritt darum, einen kontrafaktischen Eindruck dessen zu vermitteln, wie viel mehr Dokumente man schon *an nur einem Tag* in den nächsten Prozessschritt übergäbe, wenn man den Validierungsprozess häufiger aktivieren könnte. In einem zweiten Schritt nahm ich mir vor, zu fragen, wie lange es in Abhängigkeit von dieser Häufigkeit dauern würde, 100 Dokumente erfolgreich in den nächsten Prozessschritt zu überführen.

Vor jedem der Schritte schien es mir nötig, die Intuition des folgenden Modells in einer scharnierartigen Vermittlungsschicht zwischen realer und modellhafter Welt zu entwickeln. Zu diesem Zweck bediente ich mich – wie in Abbildung 1.2 zu sehen – einfacher Zeichnungen in welchen die Dokumente noch mit sinnlichem Sachbezug, als Blätter dargestellt, vorkamen. Der Verarbeitungsprozess war nur als Blackbox zu erkennen, die Datenblätter als Input entgegennimmt und mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit in verändertem Zustand wieder ausgibt. Auf diese Weise wollte ich initial dazu anregen, den Verarbeitungsprozess als Zufallsexperiment zu betrachten, um so den Boden für die mathematische Formalisierung zu bereiten.

Bevor ich daran ging, die relevanten Objekte in numerische Variablen zu übersetzen, hielt ich es für angebracht, darauf hinzuweisen, dass ich als ausgebildeter Volkswirt auch befähigt bin, derartige Modelle zu bauen. Nach meiner Erinnerung hatte ich nicht die Absicht, eine Expertise nach außen zu kehren. Völlig selbstbewusst ging ich davon aus, dass ich diese Expertise bereits eingesetzt hatte, als ich das Modell gebaut hatte. Sie schien mir in geronnener Form darin aufbewahrt, sodass ich mich darauf stützen konnte, indem ich lediglich das Modell und dessen Implikationen verständlich zu machen hatte.

Am stärksten getragen wurde meine Argumentation wohl von der diagrammatischen Darstellung in Abbildung 1.3, die ich schon im Vorhinein als eine derartige

können, kraft welcher Unterscheidung ein Dokument aus der Welt ist. Für eine Beobachterin *in* der Modellwelt freilich könnten *valide* Dokumente dann vermutlich schon definitionsgemäß überhaupt nicht existieren.

Säule im Blick hatte. Die Graphen interpretierte ich als Schar von Lösungskurven einer Differentialgleichung, die ich in vorhergehenden Schritten entwickelt hatte.¹⁵ Im Grunde handelt es sich um eine nicht-prädikative Antwort auf die Frage: *Wie lange dauert es, 100 Datendokumente in den nächsten Prozessschritt zu überführen, wenn man den Validierungsprozess 1-mal (rot), 2-mal (gelb) oder 5-mal (grün) am Tag durchführt?* Den »Kniff«, Werturteile durch Farbgebung zu fällen, hatte ich wahrscheinlich von der Differentialdarstellung aus Abbildung 1.1 übernommen. Da es sich hier um eine durchaus übliche Praxis handelt, hatte es aber sicherlich auch genug andere Gelegenheiten gegeben, mir diese Technik abzuschauen.

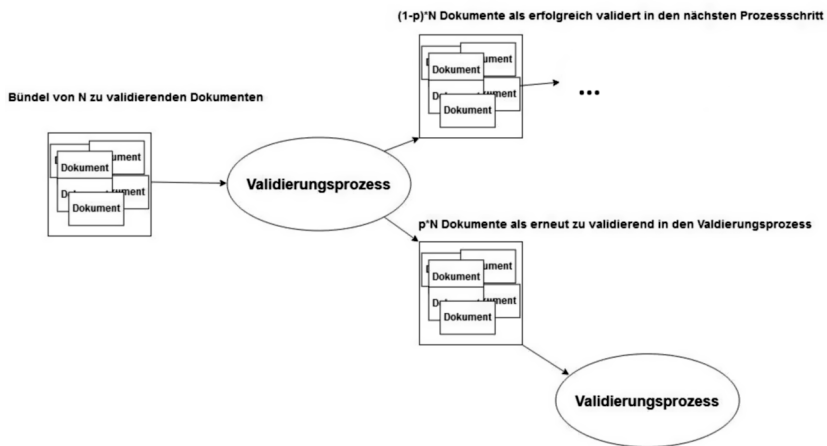


Abbildung 1.2: Datenschutzkonform abgeänderte Darstellung des modellierten Zufallsexperiments

Natürlich konnte man auf einen Blick sehen, dass Maßnahmen *innerhalb der Modellwelt*, die darauf abzielen, die Häufigkeit der täglichen Validierungsdurchläufe zu erhöhen, den Durchsatz deutlich steigern würden. Durch die Rotfärbung freilich noch verstärkt, wurde, anders gesagt, der Eindruck nahegelegt, dass der Status quo, d. h. eine Häufigkeit von 1, ein »Bottleneck« beinhaltete, das man eigentlich nicht ignorieren konnte. Sogleich kam es vom finanzverantwortlichen Vertreter der Kundenseite auch zu verbaler Gegenwehr: »Die alte Technologie ist doch ein toter Gaul!« oder auch »Wir sehen hier doch nur einen einzelnen Prozessschritt. Es kommt doch auf den Gesamtprozess an!«. Doch zu keiner Zeit äußerte man Bedenken darüber, die Modellwelt in diesen Hinsichten mit der realen zu *identifizieren*.

15 Eine datenschutzkonforme Darstellung der vorgestellten Algebra findet sich in Appendix C.

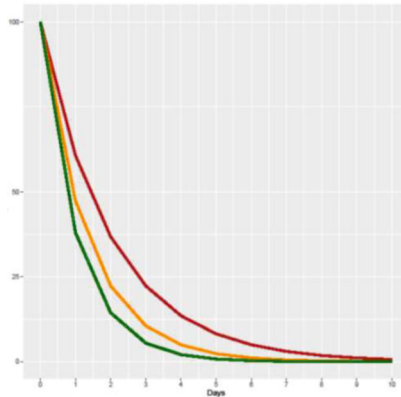


Abbildung 1.3: Eine Lösungskurvenschar, die in Abhängigkeit der Häufigkeit täglicher Validierungsprozesse verdeutlicht, wie lange es innerhalb der Modellwelt im Schnitt dauert, 100 Datendokumente in den nächsten Prozessschritt zu bringen. Die rote Kurve gilt für eine Häufigkeit von 1, die gelbe für eine Häufigkeit von 2 und die grüne für eine Häufigkeit von 5. Die Zahl der verbleibenden Dokumente ist auf der y-Achse eingetragen, die Dauer in Tagen auf der x-Achse.

Als ich die Kurven zuvor hergeleitet hatte, achtete ich sorgfältig darauf, gewisse Modellannahmen zu plausibilisieren, die als unrealistisch hätten empfunden werden können. Nach diesen Vorkehrungen hatte ich kaum Mühe alle Einwände zu entkräften. Erinnern kann ich mich, dass als Replik meinerseits oft der sinngemäße Verweis auf die Modelldarstellung genügte: »Das [die Kundenaussagen, C. D.] sind nur Annahmen. Das hier [die Darstellung der Kurvenschar, C. D.] ist transparent und objektiv hergeleitet«.

Da wir die veranschlagte Zeit des Termins komplett aufgebraucht hatten und es einige Teilnehmer in Anschlusstermine zog, endete das Gespräch abrupt und ohne Einigung. Am nächsten Tag informierte mich jener Vorgesetzte und Projektleiter, der an der besprochenen Konferenz teilgenommen hatte, darüber, dass er soeben einen Anruf des finanzverantwortlichen Kundenvertreters erhalten hatte: Man habe sich dafür entschuldigt, dass der Termin so plötzlich zu Ende ging, und wolle unbedingt weiter in die bestehende Technologie investieren.

1.3 Beobachten mit Parsons

Wenn wir nun versuchen, den Abschnitt 1.1 erarbeiteten »Situationsdetektor« in Betrieb zu nehmen, indem wir den eben geschilderten Fall auf Tabelle 1.1 beziehen, gehen wir wohl am besten nach dem Ausschlussverfahren vor. Gibt es Felder,