

**Carsten
Kaftan**

**Mon
tags
m
t
i
n
g**

CARSTEN KAFTAN
WENDLANDSTRASSE 3
29439 LÜCHOW (WENDLAND)
HOME@CARSTENKAFTAN.DE
(05841) 1252245

Dieser Text speist sich zwar allgemein aus meinen Erfahrungen im Arbeitsleben, eventuelle Ähnlichkeiten zu konkreten Vorkommnissen und Personen sind aber willkürlich und zugespitzt, und lassen keine Rückschlüsse auf tatsächliche Gegebenheiten zu.

Carsten Kaftan
home@carstenkaftan.de
Mo, 25.01.2021

Montagsmeeting

Der folgende Text ist länger, die Meetings waren es aber auch.

07⁰⁰ - 09⁰⁰

Vor dem Meeting

Gegen 7 Uhr früh am Montag das erste Aufwachen in der neuen Arbeitswoche; nach den umfangreichen Umstellungen am letzten Dienstag große Neugier auf die Ergebnisse der Wochenend-Auswertungen: Hoffentlich fallen keine aufwendigen Nachbesserungen an. Noch zuhause zum ersten Kaffee erst einmal einen Blick in die Zeitung — soviel Genuss muss sein —, ein kleines Frühstück, unter die Dusche und auf zur Arbeit. Dort angekommen zeigt ein Blick auf die Diagramme, dass tatsächlich nicht alles rund läuft, und auch einige Fehlermeldungen vorliegen. Leider scheint die Situation etwas komplizierter zu sein, weswegen ich mich nicht gleich darum kümmern kann: In Kürze beginnt pünktlich (»Das Meeting beginnt um 9!«, wie der Hauptabteilungsleiter immer mal wieder, dabei auf das Glas der Armbanduhr klopfend, betont) das verbindliche Montagsmeeting. Davor noch mit einer genauen Analyse zu beginnen lohnt nicht mehr, ich würde voraussichtlich mittendrin unterbrechen müssen. In der Hoffnung, nicht allzu lange aufgehalten zu werden, eile ich los, überhole auf dem Weg den jungen Kollegen Herrn Ylde, der sich gerade einen Kaffee geholt hat, und schwungvoll betreten wir beide noch rechtzeitig den großen Besprechungsraum, in dem die Kollegen schon fast vollständig sitzen. Eine Platzsuche ist überflüssig, die Sitzordnung steht fest, wir beide schlüpfen schnell auf unsere Stühle. Pech — heute sind praktisch alle da, offenbar keine Urlaube oder Dienstreisen, so schnell wird das Ganze wohl doch nicht enden.

Start mit ÄAs

Tädä, Tädä, Punkt 9 Uhr: Hauptabteilungsleiter Dollor schreitet breitbeinig durch die Türe, thront sich auf seinem Stammplatz an der Stirnseite zwischen die Unterabteilungsleiter, und zählt die Anwesenden durch: »Wir sind heute vollzählig.« Zum Aufwärmen werden die in der letzten Woche angefallenen Änderungsanträge (ÄAs) durchgegangen; jede Änderung an den Systemen muss in dieser Runde genehmigt werden. Hoffentlich ergeben sich für mich nachher keine Systemänderungen, sonst humpeln die Datenbanken die ganze Woche bis zur nächsten Genehmigungsrunde. Der erste ÄA ist für morgen geplant: Aufgrund der in letzter Zeit gestiegenen Systemauslastung soll die Obergrenze der Prozessorleistung um 10% angehoben werden.

»Da steht keine Uhrzeit im ÄA, um wieviel Uhr wird diese Änderung durchgeführt?« fragt Herr Dollor. »Wir wollen den Parameter über den Tag hinweg nach und nach steigern, und dabei die Systeme überwachen.« antwortet die Rechenzentrumsmitarbeiterin. »Was, ist das nicht getestet, kann da was passieren?!« »Aber natürlich wurde getestet, trotzdem möchten wir langsam vorgehen und dabei draufschauen.« »Wenn Sie richtig getestet haben kann auch nichts passieren. Die Änderung muss zu einem bestimmten Zeitpunkt vollständig erfolgen, damit nachvollziehbar ist, wann genau die Änderung durchgeführt wurde. Oder gibt es dabei ein Risiko?« »Nein, nein, wir machen das dann um 10 Uhr, wenn alle da sind, und gegebenenfalls eingegriffen werden kann.« »Während der Betriebszeit?!« »Die Änderung wirkt sich nur aus, wenn der Betrieb läuft; es handelt sich doch nur um eine Begrenzung nach oben.« »Während der Betriebszeit geht das nicht. Führen Sie die Änderung morgen früh um 5 Uhr aus, bevor der Betrieb beginnt!« Mit einem leisen Seufzen nickt die Rechenzentrumsmitarbeiterin zustimmend. Vermutlich wäre es sinn-

voller, während einer Belastungszeit den Grenzparameter behutsam anzupassen und währenddessen die Auswirkungen zu betrachten – steigt die Leistung wie erwartet? Ist der Durchsatz besser? –, aber die Systeme dürfen eben nur genau vordefiniert und nicht interaktiv geändert werden.

»Dann genehmigen wir das so,« zeigt sich der Hauptabteilungsleiter gnädig, »und weiter zu den nächsten ÄAs: Wieso sind hier 9 identische Anträge zum Thema Softwareupgrade gestellt worden?« »Die sind nicht identisch. Es werden 9 Systeme geupdatet, und da bei einem Fehler grundsätzlich der gesamte ÄA zurückgerollt werden muss, habe ich 9 ÄAs, einen für jedes System, gestellt.« erklärt der Softwareverantwortliche. »???« schaut Herr Dollar fragend. »Falls es zum Beispiel 8 mal klappt, und nur ein System klemmt, müssen wir so nur das eine betroffene System zurücksetzen, und nicht alle 9.« »Das ist ja eine clevere Vorgehensweise,« lobt Herr Dollar, »diese 9 ÄAs sind ok, die besprechen wir jetzt aber nicht einzeln sondern genehmigen alle zusammen. Aber nachdem wir jetzt 10 Anträge genehmigt haben, lassen wir den nächsten nicht durch – wenn wir alle Änderungsanträge zulassen würden, könnten wir uns diese Runde ja sparen.«

Ein fragender Blick von Herrn Hirs, dessen ÄA als nächstes auf der Liste steht. »Nur ein kleiner Scherz.« beruhigt ihn Herr Dollar, »Worum geht es denn bei Ihnen?« »In dieser Woche müssen wir den Plattenplatz erweitern.« »Sie haben das Datum und die Uhrzeit gar nicht eingetragen?« »Wir möchten das systemschonend über die ganze Woche verteilen.« »Ich habe gerade schon erklärt, dass wir nur zu genauen Zeitpunkten Änderungen durchführen! Legen Sie eine Stunde in den nächsten Tagen fest.« »Das würde die Systeme aber stark belasten, und wir benötigen viel mehr Prozessorleistung, wenn wir die Erweiterung in einer Stunde statt in einer Woche durchziehen.« »Sie bekommen jetzt doch 10% mehr Leistung.« »Um die gesamte Erweiterung in einer Stunde zu erledigen, wird das voraussichtlich nicht ausreichen.« »Voraussichtlich? Kennen Sie den CPU-Bedarf Ihrer Änderung etwa nicht?« »Bei Durchführung über eine Woche wäre keine spürbare Mehrbelastung aufgetreten, die

hätte sich schön verteilt; einen Turbodurchlauf in einer Stunde haben wir nicht geplant.« »Ich sehe schon, hier läuft einiges so larifari – eine Woche für eine Änderung! Das können wir doch besser und schneller. Bitte prüfen Sie die benötigte Prozessorleistung und ob die genehmigte Erhöhung ausreicht, dann legen Sie Ihren Antrag nächste Woche erneut vor. Sehen Sie, ich hatte wieder einmal recht, jetzt muss ich diesen ÄA tatsächlich ablehnen.« »Aber wir benötigen den Plattenplatz.« »Das geht jetzt halt nicht so schnell, da hätten Sie vorausschauender planen müssen.« Hoffentlich sind noch genügend Reserven vorhanden, damit diese Woche kein System gegen die Wand fährt.

09²⁰ - 09³⁰

Die Kennzahl

»Wer hat Interesse an der Kennzahl?« leitet Herr Dollar dann das monatliche Ratespielchen ein. »Der aktuelle Stand bezüglich der in China umgefallenen Säcke Reis – wer möchte schätzen?« Um Himmels willen, nenn doch einfach die Zahl, damit wir vorankommen! Einige eifrige Kolleginnen und Kollegen werfen Schätzwerte zwischen 0,3% und 0,7% in den Raum. Nach mehreren Minuten die Auflösung: Im aktuellen Monat sind es ein Anteil von 0,45% umgefallener Säcke, das ist eine Verbesserung gegenüber den 0,47% zum Jahresbeginn; mit etwas Glück kommen wir bis zum Jahresende insgesamt auf 0,46% (im Winter fallen tendenziell mehr Säcke um). Geschickterweise könnte man sich diese Zahl bis zum nächsten Monat merken und dann besser raten, also etwas mit 0,4 am Anfang. Aber niemand möchte der Spielverderber sein.

Die große Runde beginnt

Nach Bekanntgabe dieser allgemein wichtigen Information startet die große Runde; der Reihe nach dürfen die Kolleginnen und Kollegen über ihre Tätigkeiten in der letzten Woche und ihre Planungen für die aktuelle Woche berichten. Die Unterabteilungsleiter achten darauf, dass sich niemand zu kurz fasst, schließlich sollen die Leistungen gebührend dargestellt werden; die Bedeutung bemisst sich dabei an der Rededauer. Eine kurze, knackige Zusammenfassung der wichtigen Punkte führt deshalb in aller Regel zu nachhakenden Zwischenfragen à la »Wurde hierbei auch berücksichtigt, dass ...?«, »Das ging mir jetzt zu schnell: Können Sie auf diesen Punkt noch genauer eingehen?«, usw. Also erzählt die Kollegin Berlin quälend detailliert in aller Vollständigkeit die Themen auf, die in ihrem Projekt in der letzten Woche bearbeitet wurden, erwähnt einen abgeschlossenen Punkt und wendet sich den Plänen für die neue Woche zu. Es gibt eine neue Aufgabe in ihrem Projekt, nämlich die Einführung eines neuen Rechnungsformats: Statt im Querformat Din A3 sollen die Rechnungen im Längsformat Din A4 gedruckt werden.

Das ist ja mal etwas Neues, von dem nicht schon jeder vorher wusste. Bei dem Gestrüpp an unübersichtlichen Projektplanungsprozessen lassen sich neue Teilprojekte nur sehr schwierig vollständig und korrekt so aufsetzen, dass keine Mängel zu finden und Versäumnisse zu beanstanden wären. Jetzt ist die Gelegenheit da, jeden detaillierten Aspekt der Planung in der großen Runde ganz ausführlich darstellen zu lassen. Schnell unterbricht also der Hauptabteilungsleiter die Kollegin mit der Frage, wie es mit der Kosten-Nutzen-Analyse aussähe. Etwas überrascht erwidert Frau Berlin, dass es schon lange ein bekannter Kundenwunsch sei, Rechnungen im allseits üblichen Format und vor allem in üblicher Druckgröße zu erhalten; außerdem möchte man die Gelegenheit nutzen, endlich

einen peinlichen Schreibfehler zu berichtigen. Der Nutzen sei also groß; der Aufwand – die Anpassung einiger Formulare sowie ein paar Testdrucke – überschaubar. Diese Antwort geht am Kern der Frage vorbei: Im verbindlichen mehrseitigen Kosten-Nutzen-Analyse-Formular werden die einmaligen und laufenden Kosten und der zukünftige Nutzen gegeneinander aufgerechnet, und der Return-On-Invest berechnet; daraus wird eine Kennzahl ermittelt, anhand derer die Priorisierung der Aufgabe und entsprechend die Zeitplanung durchgeführt werden. Keine Zahl → keine Priorität → kein Zeitplan → keine Umsetzung. Herr Dollar erklärt also umfassend den Sinn einer quantitativen Kosten-Nutzen-Rechnung; stellt dar, wie wichtig im Sinne des Großen Ganzen auch für kleine Aufgaben eine vollständige Planung unter Berücksichtigung aller Aspekte ist, und verweist auf die ausführlichen Anleitungen zur Projektplanung. Nachdem vielleicht noch nicht alle Anwesenden die Vorgaben mit Leib und Seele leben – Frau Berlin eben anscheinend nicht – referiert Herr Dollar spontan freihändig und in gebotener Länge über den Sinn der diversen eingesetzten Projektplanungsverfahren. Denn ohne vollständige Abstimmung und minutiöse Vorausplanung verliert man den Überblick, und kurze Zeit später ginge nichts mehr voran.

Nach vielen Minuten kommt Frau Berlin endlich wieder zu Wort und wirft ein, dass das Formular durchaus erstellt wurde und vorliege, der Kundennutzen und die Außenwirkung seien in Euro und Cent bewertet (ein Rätsel, wie das funktionieren soll), und auch eine Aufwandsschätzung mit Stundensätzen sei durchgeführt. Also alles in Ordnung. »Na bitte, geht doch.« meint der Hauptabteilungsleiter lobend, »Und wie sieht es mit der Mitarbeiterereinsatzplanung aus?« »Das kann der neue Werkstudent erledigen, ich habe schon mit ihm gesprochen.« »Einfach so auf Zuruf, das geht doch nicht! So kommt alles durcheinander! Bitte erstellen Sie entsprechende Arbeitspakete und passen die Mitarbeiterauslastungs-Planungsprozentzahlen an. Am besten legen Sie mir die Details dann noch einmal vor, dann kann ich mir auch gleich die Priorisierung vornehmen.« »Die Priorisierung wurde von mir doch schon abgeschlossen!« wagt Frau Berlin zu entgegnen. »Das heißt ja nicht, dass das auch richtig ist.« Betrete-

nes Schweigen der Kollegin. Auweia, meine Kollegin hat wohl nicht im Vorfeld für ein gutes Durchkommen gesorgt. Die ganzen geforderten Formulare bedeuten hier sehr viel; aber mindestens ebenso wichtig ist, dass sich kein Vorgesetzter übergangen fühlt – deswegen muss im Vorfeld zusätzlich alles beworben und abgesprochen werden, bevor es offiziell vorgestellt wird. Im Montagsmeeting sollte eigentlich nichts Neues angesprochen werden; am Donnerstag der jeweiligen Vorwoche werden auf Unterabteilungsleitererebene die vorgesehenen Themen abgestimmt, und anschließend der Hauptabteilungsleiter auf Neuigkeiten entsprechend vorbereitet. »Was sagt die Risikomatrix?« trampelt Herr Dollar weiter auf der Projektplanung herum. Der zuständige Unterabteilungsleiter schaltet sich jetzt ein: »Frau Berlin und ich werden das im Anschluss gemeinsam durchgehen, die Mängel und Probleme bewerten, und bis nächste Woche eine Entscheidungsvorlage vorbereiten. Bis dahin legen wir das auf Eis.« »Gute Idee, so machen wir das, wir kommen hier jetzt ja nicht weiter, danke.« schließt Herr Dollar das Thema ab.

10²⁵ - 11²⁰

Wichtiges aus China

»Was gibt es bei Ihnen Neues, Herr Wiesenegger?« wendet sich der Hauptabteilungsleiter nun an den Verantwortlichen für die internationalen Warenlager, »Läuft im neuen Lager in Kēlóng alles?« »Im großen und ganzen schon, Herr Dollor, aber wir haben das Problem mit den umfallenden Reissäcken noch nicht ganz gelöst. Letzte Woche wurde wieder ein Sack auf dem Boden entdeckt, und wir wissen noch nicht, wie das passieren konnte. Ganz ehrlich wissen wir auch nicht mehr als beim letzten Montagsmeeting, aber ich möchte noch einmal alle Möglichkeiten darstellen...« »...mit Vermutungen sollten wir uns hier nicht aufhalten.« versucht Herr Dollor zu bremsen, aber »Ich bin noch nicht fertig mit meinem Bericht.« redet Herr Wiesenegger weiter. Herr Wieseneggers Redebeiträge sind seit seinem

knapp zweistündigen Referat über das neue Lager in Kēlóng auf der vorletzten Weihnachtsfeier gefürchtet; nachdem damals alle Teams einigermaßen kurz ihre Arbeiten vorgestellt hatten, und bevor der gemütliche Teil geplant war, hielt er den Abschlussvortrag – nach dem höflichen Applaus gegen 21 Uhr wollten alle nur noch nach Hause, und die Plätzchen wurden am nächsten Tag gegessen.

»Also, wir haben dort vor Ort die Situation überprüft und sind bisher zu keinem Ergebnis gekommen. Es könnte sein, dass...« Herr Wiesenegger stellt in einer knappen Viertelstunde die Möglichkeit vor, dass die Bandgeschwindigkeit auf der Förderstrecke, auf welcher die Reissäcke transportiert werden, zu groß sein könnte, in weiteren 10 Minuten erklärt er, wieso vielleicht aber auch die Krümmung der 3. oder 4. Kurve in der Förderstrecke zu extrem sei, das müsse aber noch genauer überprüft werden. Danach weist er auf die Steigungen und Gefälle hin, die eventuell ein Umkippen der Säcke verursachen könnten. Und so weiter, und so fort. »Aber wir haben noch keine neuen Erkenntnisse, ich wollte bloß noch einmal kurz wiederholen, wo die Fehlerursachen liegen könnten.« endet er nach einer knappen Stunde.

11²⁰ - 12⁴⁵

Automatisierung und Weiteres

Ein großer Anteil der Arbeit besteht aus öden Routineaufgaben; der nächste Kollege berichtet über ein Projekt zur erhöhten Automatisierung, so dass mehr Zeit für »kreative Aufgaben« übrigbleibe. »Wenn dann ja nichts mehr zu tun ist, könnten wir uns durchgängig bis Freitag zusammensetzen.« witzelt mein junger Kollege Ylde. Keine sichtbare Reaktion außer einigen hochgezogenen Augenbrauen; ich versuche, mein Grinsen zu unterdrücken, und weiter geht's. Überhaupt werden Unterbrechungen oder Störungen durch das Gruppenleiter-Fußvolk souverän ignoriert; gelegentliche zaghafte Anmerkungen, dass man doch bitte zum nächsten Thema kommen

möge, weil die Arbeit warte, haben keine Auswirkungen. Ein paar Mal habe ich ein selbst ausgedrucktes »ELMO«-Moderationskärtchen (»Enough, let's move on!«) mitgebracht und in verselbstständigten Diskussionsendlosschleifen hochgehalten: Nichts. Nur als es sich einmal sich schier endlos hinzog, und ein Ende gar nicht mehr gefunden werden konnte, und ich still und leise – aber offenbar doch nicht völlig unbemerkt – den Besprechungsraum verlassen hatte, wurde ich anschließend gerügt: Das sei nicht wertschätzend der jeweiligen Rednerin bzw. Redner gegenüber, die oder der sich schließlich viel Mühe gäben. Mein gelegentliches Flehen um Dispens wurde jedenfalls nie erhört, die Teilnahme am Montagsmeeting sei verpflichtend, der Arbeitgeber habe Direktionsrecht, ich müsse dieser Anweisung folgen. Wenn mir was am Meetingverlauf nicht passe, könne ich mich ja besser einbringen.

Als der aktuelle Redebeitrag in längliche Ausführungen über die Erfassung und Beschreibung von Ein- und Ausgabeparametern in der graphischen Darstellung von möglicherweise automatisierbaren Prozessen zerfließt – dünne oder gestrichelte Striche, runde oder eckige Ecken, ein schlichtes oder farbiges Farbschema, usw. usf. – schweifen meine Gedanken zur Fehleranalyse, die seit heute früh auf mich wartet. Vielleicht schaffe ich heute ja noch wenigstens eine Eingrenzung der möglichen Problemursachen; die vorliegenden Fehlermeldungen waren in ihrer Allgemeinheit leider nur schwer fassbar. Wie war noch mal der Fehlertext genau? Das lange Sitzen, die verbrauchte Luft und die einschläfernden Stimmen sind inzwischen schrecklich ermüdend, mir fällt die Konzentration zunehmend schwer, und ich kann mich nicht mehr richtig erinnern. Aus dem Augenwinkel sehe ich einen leuchtend roten Fleck aufblinken und schaue aus dem Fenster – eine Frau hat sich glänzend bunt gekleidet und wurde von einem Sonnenstrahl erwischt.

Überhaupt spazieren vor dem seitlichen Fenster etliche Menschen vorbei, erstaunlich viele davon mit Hund. Oder mit Einkaufstaschen. Oder mit beidem. Oder auch ohne Hund und ohne Einkaufstasche. Aber alle in Bewegung. Ach ja, ein bisschen aufstehen und laufen, das täte jetzt gut. Die Beine und den ganzen Körper bewegen. Den

zählebrigen Kokon abstreifen, der mich auf meinem Sitzplatz zunehmend erdrückender festzuklemmen scheint. Irgendwo habe ich mal von einem »Pechtropfenexperiment« gelesen: Auch ein bedrohlich-schwarzer, äußerst zäher Klumpen tropft im Laufe der Zeit weg, man braucht nur Geduld. Gilt das auch für dieses Meeting? Habe ich genug Geduld? Soweit ich mich erinnern kann dauerte es Jahre, bis der erste Pechtropfen fiel! Muss ich nachher mal internet-recherchieren. Wie zäh ist dieses Meeting im Vergleich zu Pech? Kann man das messen und vergleichen? Fließt hier überhaupt etwas? Wie hoffnungslos stecke ich fest? ...

12⁴⁵ - 12⁵⁵

Das Ende

»Damit sind wir mit der Tagesordnung am Ende.« Ich zuckte zusammen, als Herr Dollar mit energischem Schwung das Wort ergreift, und versuche, mich zu orientieren. Die Uhr zeigt, eine gute Stunde ist unbemerkt vergangen. Offenbar habe ich einige Beiträge verpasst, wir sind durch! Ein verstohlener Blick in die Runde: Einige Kollegen – wie schaffen die das? Unglaublich! – wirken immer noch wach und aufrichtig interessiert.

»Gibt es noch Anmerkungen?« Natürlich! Herr Spritz ist gefürchtet für die grundsätzlichen Ausführungen zu Situationen, die ihm missfallen. Diesmal geht es wieder einmal um die Zusammenarbeit zwischen dem Hauptquartier und den Niederlassungen, vor allem dem Umgang der Kollegen miteinander. Kein neues Thema, dazu wurde häufig schon viel gesagt. Aber offensichtlich hat sich wieder jemand beschwert, und jetzt wird einmal mehr alles wiedergekäuert, was zum Thema schon öfters vorgetragen wurde. Ist ja alles wichtig und richtig, aber ich möchte es eigentlich nicht noch ein weiteres Mal hören. Der enorme Anteil an Wiederholungen trägt erheblich zum Schrecken solcher Meetings bei; Einleitungen wie »noch einmal zusammengefasst« oder »wie schon gesagt« lassen schaudern.

Inzwischen ist jetzt aber alles gesagt worden, was gesagt werden musste. »Dann wünsche ich Ihnen noch eine schöne Woche.«
erlösen uns die üblichen Abschiedsworte von Herrn Dollar.

12⁵⁵ - 13⁰⁰

Nach dem Meeting

Mit steifen Beinen erhebe ich mich – offenbar doch noch nicht angewurzelt – und stakse aus dem Besprechungsraum; vor der Türe erst einmal atmen und strecken. Ich fühle mich ausgewrungen und abgeschlagen, vor der Rückkehr ins Büro eine Runde über den Hof, frische Luft schnappen; die Kantine hat ja noch länger auf, Essen kann ich momentan nichts. Jetzt bin ich schon am Montag reif für das Wochenende, ausgeleert und erschöpft, das Denken verkleistert. Die Jüngeren können das Lähmend-Bräsige augenscheinlich besser verkraften; Herr Ylde schlängelt sich behände an mir vorbei, als ich matt über den kleinen Platz schlurfe. Die wartenden Fehler-Analysen? Ich schaffe es nicht mehr, mich für sie zu interessieren; egal, wird schon laufen. Später, wenn ich mich etwas erholt habe und mich wieder konzentrieren kann, kümmere ich mich dann.

»nMorgn« begrüße ich etwas lallend einen Kollegen auf dem Hof, der mich daraufhin seltsam anschaut – ach ja, ist ja schon nachmittags. »War wohl ein schwerer Start in die Woche?« fragt er freundlich, nach einem genaueren Blick in mein Gesicht. »Leider ja! Und der richtige Arbeitstag beginnt eigentlich erst jetzt.«