

Ein Roman über Projektmanagement Der Termin

Tom DeMarco

Hanser Verlag
ISBN 3-446-19432-0,
Preis: 39,80 DM

Eigentlich ist Tom DeMarco eine Koryphäe auf dem Gebiet des Software-Engineering, der Strukturierte Analyse und des System-Entwurfs. Eigentlich. Mit dem Thema Projektmanagement hat er sich allerdings auch schon in seinem Buch „Wien wartet auf Dich“ (ebenfalls im Hanser-Verlag erschienen) beschäftigt – und bereits dort „so ganz anders, als wir das gewohnt sind“.

Projekte, das sind „Einrichtungen“, um etwas Neues, etwas Einmaliges von einer bestimmten Komplexität bis zu einem bestimmten Termin mit einem bestimmten Budget und mehreren Personen zu (er)schaffen. Bücher zu diesem Thema, die sich mit Netzplantechnik in (wirklich) allen Facetten, mit Projekt-Controlling vorwärts und rückwärts, mit Projekt-Organisation in den wildesten Varianten, mit Zahlen und vielen Modellen, etc. beschäftigen, gibt es einige. Ich habe allerdings noch kein Projekt erlebt, „daß den Bach runter ging“, weil irgendwer irgendein Tool oder irgendein Modell nicht beherrscht hätte!

Und genau hier setzt Tom DeMarco an, erfrischend anders als all die Bücher, die ich zum Thema Projektmanagement kenne.

Der Romanheld, Mr. Tompkins, soll in seinem Unternehmen wegrationalisiert werden; das Unternehmen hat dafür natürlich eine nettere Formulierung. Von einer Geheimagentin wird er nach Morovien verschleppt, ein aufstrebendes Land, das sich zum Ziel gesetzt hat, weltweit die Nr. 1 für den Export von Software zu werden. Und für die Umsetzung dieses Vorhabens wird ein Projektmanager par excellence gesucht. Über die Randbedingung werden sich alle Beteiligten schnell einig, das Finanzielle ist geregelt, diese gigantische Herausforderung kann beginnen.

Die Geheimagentin, die Mr. Tompkins verschleppt hat, überreicht ihm ein Tagebuch, auf dessen erste Seite steht:

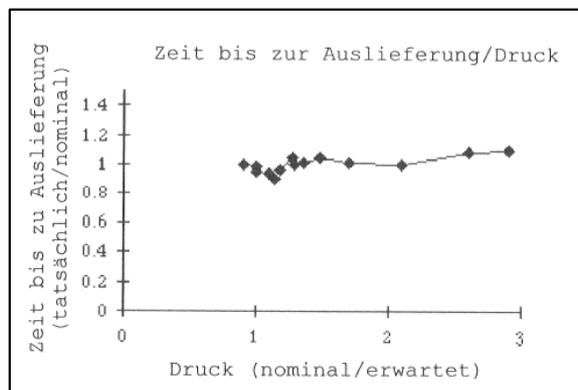
Vier Grundsätze des Managements

- Wählen Sie die richtigen Leute aus.
- Betrauen Sie die richtigen Mitarbeiter mit den richtigen Aufgaben.
- Motivieren Sie die Mitarbeiter.
- Helfen Sie den Teams, durchzustarten und abzuheben.

Mr. Tompkins fängt mit seiner gigantischen Arbeit an und täglich notiert er seine Erfahrungen mit dem Projekt in seinem Tagebuch. Hier einige Auszüge:

Sicherheit und Veränderung

- Menschen können Veränderungen nur in Angriff nehmen, wenn sie sich sicher fühlen. Fehlende Sicherheit bewirkt fehlende Risikobereitschaft.
- Risikovermeidung ist fatal: Sie führt dazu, daß die mit einem Risiko verbundenen Chancen ungenutzt bleiben.
- Unsicherheit entsteht, wenn Menschen sich direkt bedroht fühlen oder Angst vor Machtmißbrauch haben.



„Einen Moment mal, die Kurve ist praktisch flach“, wunderte sich Mr. Tompkins. Richtig. Im Grunde hat Druck überhaupt keine Auswirkung.“

Mr. T. holt sich die beste Projektmanagerin der Welt - von der Straße. Sie ist nach einem burnout zur Stadtreicherin geworden, sehnt sich nach einem Einkaufswagen, denn den gibt es in Morovien nicht, und hat dennoch nichts von ihren brillanten Managementqualitäten verloren; sie wird zur unentbehrlichen Beraterin von Mr. Tompkins, belehrt ihn über die wichtigsten Körperteile eines Managers: Herz, Bauch, Seele und Nase. Diese braucht er, um mit dem Herzen zu führen, auf die innere Stimme zu hören, die Organisation zu beseelen und zu riechen, falls etwas stinkt. Natürlich muß auch die Produktivität in die-

sem Projekt optimiert werden. Mr. Tompkins notiert hierzu:

- Es gibt keine Schnellschüsse zu Verbesserung der Produktivität.
- Produktionsverbesserungen erfordern langfristige Investitionen.
- Alles, was kurzfristige Ergebnisse verspricht, ist vermutliche Scharlatanerie.

Und zum Thema Risikomanagement realisiert er höchst bemerkenswert (oder doch ganz selbstverständlich?):

- Managen Sie Projekte, indem sie ihre Risiken managen.
- Setzen Sie sich mit den ursächlichen Risiken auseinander, statt nur die unerwünschten Folge am Ende zu sehen.
- Ernennen Sie einen Risikobeauftragten, einen Mitarbeiter, den Sie von der „Das-Schaffen-wir-Haltung“ entbinden.
- Richten Sie zwanglose (vielleicht sogar anonyme) Kanäle ein, über die schlechte Nachrichten bis in die höchsten Hierarchie-Ebenen hinauf gelangen können.

Sehr weise notiert Mr. Tompkins für die, die sich dem Thema Defensives Management verschrieben haben:

- Blasen Sie scheiternde Anstrengungen frühzeitig ab – ohne Wenn und Aber.
- Ein Tag, der am Anfang eines Projektes verloren geht, tut genauso weh, wie ein Tag, der am Ende verloren geht. (...und wem spricht er damit nicht aus der Seele.)
- Es gibt unendlich viele Möglichkeiten, einen Tag zu vertun ... aber keine einzige, ihn zurückzubekommen.

Die Modellierung und die Simulation von Entwicklungsprozessen, das ist ja noch verständlich; ein wenig skurril wird es schon, wenn die Instinkte simuliert werden sollen. Da muß der Leser einfach durch. Denn es kommen wieder Themen, die jeden berühren, denn der Endtermin, kurzerhand in D-Day umbenannt, ist vorverlegt worden: in solch einer Situation zweifelt jeder an der Zurechnungsfähigkeit der Entscheider – manchmal auch an der eignen.

Pathologische Politik eben:

- Man muß bereit sein, seinen Job jeden Tag aufs Spiel zu setzen ...
- ... aber das garantiert nicht, daß einem pathologische Politik nichts anhaben kann.
- Pathologische Politik gedeiht überall, auch in der gesündesten Organisation.
- Eine der schlimmsten Nebenwirkungen pathologischer Politik: Sie hat es besonders auf schlank besetzte Projekte abgesehen.

So ganz ohne die Themen des Software-Engineering kommt dieses Buch nicht aus. Diese Themen sind auch ohne detailliertes

