



# 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:

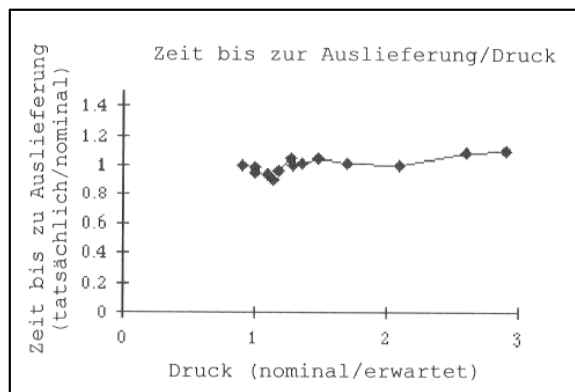
### Vier Grundsätze des Managements

- 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

Fachwissen einigermaßen gut verständlich und amüsant beschrieben. Und immer wieder zwischendurch „menschelt“ es heftig.

**Die Auswirkungen von Druck**

- Menschen unter Druck denken nicht schneller.
- Kurze Perioden der Anspannung und sogar der Mehrarbeit können eine sinnvolle Taktik sein, weil sie die Konzentration der Mitarbeiter bündeln und das Gefühl für die Wichtigkeit der Arbeit erhöhen.
- Mehrarbeit über einen längeren Zeitraum hinweg ist eine Methode zur Produktivitätssenkung.
- Vielleicht setzen Manager Druck deshalb so oft ein, weil sie nicht wissen, was sie sonst tun sollen, oder die schwierigen Alternativen scheuen.

Spezifikationen sind immer wieder „ein Thema für sich“, Tom DeMarco versteht es, die wildesten Auswüchse humorvoll darzustellen – anders geht es auch nicht! Und dann das Thema, das alle meiden wie der Teufel das Weihwasser:

**Konflikte**

- Wenn an einer Entwicklungsanstrengung mehrere Parteien beteiligt sind, sind Interessenskonflikte unvermeidlich.
- Konflikte verdienen Respekt. Sie sind keine Zeichen für unprofessionelles Verhalten.
- Ganz wichtig: Wir stehen beide auf der gleichen Seite; es ist das Problem, das auf der anderen Seite steht.

Und wie sieht es mit der Anzahl der Mitarbeiter im Projekt aus? Tom DeMarco bringt es auf den Punkt:

**Mitarbeiterzahl**

- Ist ein Projekt in der Anfangsphase personell aufgebläht, besteht die Gefahr, daß die Entwurfsaktivitäten abgekürzt werden (um all die Leute zu beschäftigen).
- Wenn die Arbeit vor der Fertigstellung des Entwurfes auf ein großes Team verteilt wird, wird darauf verzichtet, die Schnittstellen zwischen Mitarbeitern und Arbeitsgruppen zu minimieren.
- Die Folgen sind: größere wechselseitige Abhängigkeiten, mehr Besprechungen, Redundanz und Frustration.
- Die ideale Personalbesetzung erfordert über weite Strecken hinweg ein kleines Kernteam, das gegen Ende des Projektes (erst im letzten Sechstel der veranschlagten Zeit) um eine beträchtliche Zahl von Mitarbeitern ergänzt wird.
- Ein schrecklicher Verdacht: Projekte mit einem aggressiven Terminplan werden später abgeschlossen, als das mit einem vernünftigen Plan der Fall gewesen wäre.

Und dann, dann steht dort „Projekte brauchen Rituale“, das Herz eines jeden Projektmanagers, der auch über den Horizont hinaus denkt, schlägt höher.

- Projekte brauchen Rituale, Rituale helfen die Aufmerksamkeit auf Projektziele und –ideale zu konzentrieren: kleine Besprechungen, fehlerlose Arbeit usw.
- Halten sie Besprechungen klein, indem Sie nicht benötigten Leute die Sicherheit vermitteln, nichts zu versäumen. Eine schriftlich vorliegende Tagesordnung, die streng eingehalten wird, ist die einfachste Möglichkeit, ihnen diese Gewißheit zu geben.

**Pathologische Politik (mal wieder)**

- Man kann nicht erwarten, ein pathologisches Verhalten von unten her zu heilen.
- Verschwenden Sie nicht Ihre Zeit und gefährden Sie nicht Ihre Position in dem Versuch, es doch zu tun.
- Manchmal besteht die einzige Möglichkeit darin, der Sache zu trotzen und darauf zu warten, daß das Problem sich selbst erledigt oder daß sich eine gute Gelegenheit für einen Wechsel gibt.
- Wunder sind möglich (aber rechnen Sie nicht damit).

Zwischen diesen Management-Leitsätzen schafft Mr. Tompkins auch noch Ergebnisse. Der D-Day rückt näher, ... und natürlich, natürlich geht es in diesem Roman auch um Liebe... Doch ich will nicht zuviel verraten ...  
Lesen Sie selbst weiter in:

**Sabine Niodusch**, (Jg. 1960), Diplom-Informatikerin, Systemische Organisationsberaterin, seit 1991 als freiberufliche Beraterin in Projekten im Bereich Datenverarbeitung und Organisation tätig: Projektmanagement, Projektbegleitung, Coaching, Methodentransfer, Analyse und Konzeption.

Niodusch Consulting  
Wendlohstraße 6,  
22459 Hamburg  
Tel. 040-581567  
Fax 040-583327  
E-Mail: Niodusch\_Consulting@T-Online.de

**Gewerbsteuerpflichtig ?**

Liebe KollegInnen,  
ich bekomme immer wieder Anfragen von KollegInnen, die plötzlich von ihrem Steuerberater (seltener vom Finanzamt) darauf hingewiesen werden, dass sie nun Gewerbesteuer zahlen müssten.  
Das ist dann ein ziemlicher Schock und i.d.R. mit vielen Unannehmlichkeiten verbunden - neben den zusätzlichen Kosten, die plötzlich anfallen.  
Wir würden gerne wissen, wem so etwas auch passiert ist und wie er/sie sich helfen konnten, um dies Wissen dann anderen Betroffenen zur Verfügung zu stellen.  
Schreiben Sie uns Ihre Erfahrungen dazu an das TT-Service-Büro.  
Herzlichen Dank im Voraus dazu.

2                      3                      1

**Fortsetzung zum Forumsthema: „Konzept geklaut - was nun?“**

Aber ein Symptom für was? Was ist das darunterliegende Problem? So begeben wir uns erneut auf die Suche nach einer rationalen Analyse. Dann wiederholt sich der ganze Vorgang mit der Plausibilität, die wiederum nichts mit „der Wahrheit“ zu tun hat. Dieser Kreislauf muß durchbrochen werden. Da setzt nun meine Methode an. Sie verfolgt das Durchbrechen dieses Kreislaufes . Meine Hypothese lautet nämlich: „Jedes dieser Symptome ist die Folge einer Beziehung, an der etwas „faul“ ist. Und eine solche Beziehung nenne ich eine „kritische Beziehung“. Seit Jahren praktiziere ich mit meinen Coachees, die glauben, ein unlösbares Problem zu haben, eine Analyse dieser kritischen Beziehungen. Ich unterstütze sie darin, diejenigen beruflichen und privaten Beziehungen herauszufinden, an denen etwas „faul“ ist. Das gestaltet sich zumeist schwierig, weil sie zunächst meinen, ihre Beziehungen seien in Ordnung. Anderenfalls würden sie sich als Versager fühlen, wenn sie zugeben müßten, daß einige ihrer Beziehungen nicht stimmten. In der Arbeit mit dem Coachee wird diese Barriere meist überwunden. Der Coachee wählt eine dieser Beziehungen aus, die er „gesunden“ möchte. Mit meiner Begleitung und nach einem speziellen Verfahren untersucht der Klient dann die Genese der Beziehung, so z.B. die offensichtlichen und/oder versteckten nicht erfüllten Erwartungen in dieser Beziehung. Die Beziehung ändert sich grundlegend durch diese Arbeit, und die Coachees berichten, daß sich diese Analyse sowohl auf den beruflichen als auch auf den privaten Bereich sehr konstruktiv auswirkt. Ein offensichtliches Beispiel ist, daß hierdurch Trennungen vermieden werden oder, daß das Geschäft viel besser floriert (wie ein Coachee sagte: „Mein Geschäft läuft seitdem gigantisch“). Die Ergebnisse dieser Analyse sind nach meiner Erfahrung faszinierend!

Diese Methode unterrichte ich seit Jahren in meiner 1-jährigen Fortbildung TRAIN THE COACH. Die Absolventen wenden diese Analyse der kritischen Beziehung erfolgreich an und sind dadurch privat wie auch beruflich nach der Fortbildung insgesamt zufriedener.

Im Jahr 2000 erscheint zu der von mir entwickelten Methode und der dazugehörige Philosophie ein Buch. Alles weitere darin...

Mit den besten Grüßen

Boudewijn Vermeulen  
VERMEULEN & PARTNER GmbHCoaching -  
Train the Coach - Seminare  
Drs. Boudewijn Vermeulen  
Richard-Wagner-Str. 9, D-80333 München  
Tel. 089-5232730, Fax 089-5232723  
E-Mail: coaching@vermeulen.cc