

Projektregeln aus dem Buch “Der Termin” von Tom DeMarco

© Thomas Birnthal (tb@ostc.de)
OSTC GmbH (www.ostc.de)

26.6.2003 — V1.4 [project.txt]

- Vier Grundsätze guten Managements: (23)
 - ▷ 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.

(Alles andere sind Administrivialitäten.)
- Sicherheit und Veränderung: (29)
 - ▷ Menschen können Veränderungen nur in Angriff nehmen, wenn sie sich sicher fühlen.
 - ▷ Veränderung ist eine entscheidende Voraussetzung für den Erfolg jeder Projektarbeit (und wahrscheinlich auch der meisten anderen lohnenden Unternehmungen).
 - ▷ 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.
- Negative Verstärkung: (39)
 - ▷ Drohungen motivieren nur bedingt zu höheren Leistungen.
 - ▷ Eine Drohung kann so ernst sein wie sie will: Eine Aufgabe wird nicht termingerecht erledigt werden, wenn die veranschlagte Zeit zu knapp bemessen ist.
 - ▷ Schlimmer noch: Wenn das Ziel nicht erreicht wird, muß man seine Drohung womöglich wahr machen.
- Die wichtigsten Körperteile eines Managers sind Herz, Bauch, Seele und Nase. Sie braucht er um: (51)

- ▷ mit dem Herzen zu führen,
 - ▷ dem Gefühl im Bauch zu vertrauen (auf die innere Stimme zu hören),
 - ▷ die Organisation zu beseelen,
 - ▷ zu riechen, daß etwas stinkt.
- Wenn man das Befehligen einer Schlacht als Methapher für Management sieht (60)
 - ▷ Bei Beginn der Schlacht ist die eigentliche Arbeit des Managers bereits getan.
- Vorstellungsgespräch und Personalbeschaffung: (60)
 - ▷ Wer Personal einstellt, braucht dafür alle für das Management relevanten Körperteile: Herz, Seele, Nase und Bauch (vor allem das Gefühl aus dem Bauch heraus).
 - ▷ Versuchen Sie nicht, es alleine zu tun - zwei Bäuche sind besser als einer.
 - ▷ Bitten Sie neu eingestellte Mitarbeiter, ein Projekt zu leiten, dessen Anforderungen exakt denen entsprechen, denen sie bereits früher gerecht wurden, und herausforderndere Ziele dieses eine Mal zurückzustellen.
 - ▷ Fragen Sie nach Empfehlungen: Vielleicht kann Ihnen die Person, die Ihnen am meisten zusagt, andere gute Kandidaten nennen.
 - ▷ Reden ist Silber, Zuhören ist Gold.
 - ▷ Alles funktioniert besser, wenn die Karten richtig gemischt sind.
- Produktivitätsverbesserungen: (72)
 - ▷ Es gibt keine Schnellschüsse zur Verbesserung der Produktivität.
 - ▷ Produktivitätsverbesserungen erfordern langfristige Investitionen.
 - ▷ Alles, was kurzfristige Ergebnisse verspricht, ist vermutlich Scharlatanerie.
- Risikomanagement: (72)
 - ▷ Managen Sie Projekte, indem Sie ihre Risiken managen.
 - ▷ Führen Sie akribisch Buch über die Risiken jedes Projekts.
 - ▷ Setzen Sie sich mit den ursächlichen Risiken auseinander, statt nur die unerwünschten Folgen am Ende zu sehen.
 - ▷ Schätzen Sie für jedes Risiko die Wahrscheinlichkeit seines Auftretens und die mutmaßlichen Kosten ab.
 - ▷ Antizipieren Sie für jedes Risiko das allererste Symptom, mit dem es sich vermutlich ankündigen wird.
 - ▷ 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 kommuniziert werden können.

- Defensives Management: (82)
 - ▷ Begrenzen Sie die Verluste.
 - ▷ Sie können Ihre Gesamtleistung stärker durch Eindämmen der Mißerfolge als durch Optimieren der Erfolge verbessern.
 - ▷ Blasen Sie scheiternde Anstrengungen frühzeitig ab - ohne Wenn und Aber.
 - ▷ Überlassen Sie es nicht dem Zufall, ob ein Team zusammenwächst oder nicht: Setzen Sie, wenn irgend möglich, ein vorgeformtes Team ein.
 - ▷ Trennen sie nie ein funktionierende Team (wenn die Teammitglieder damit einverstanden sind). So ersparen Sie Ihren Nachfolgern die Schwierigkeit, sich mit Teams herumschlagen zu müssen, die nur langsam oder überhaupt nicht zusammenwachsen.
 - ▷ Betrachten Sie ein eingeschworenes Team, das bereit und willens ist, ein neues Projekt in Angriff zu nehmen, als eines der Projektergebnisse.
 - ▷ Ein Tag, der am Anfang eines Projekts verloren geht, tut genauso weh wie ein Tag, der am Ende verloren geht.
 - ▷ Es gibt unendlich viele Möglichkeiten, einen Tag zu vertun, ... aber keine einzige, ihn zurückzubekommen.

- Modellierung und Simulation des Entwicklungsprozesses: (99)
 - ▷ Modellieren Sie Ihre Instinkte über die Arbeitsprozesse.
 - ▷ Entwickeln Sie die Modelle gemeinsam mit Kollegen, um Ihre Vermutungen über den Ablauf von Arbeitsprozessen auszutauschen und aufeinander abzustimmen.
 - ▷ Nutzen Sie die Modelle als Basis für Simulationen zur Abschätzung von Ergebnissen.
 - ▷ Nutzen Sie die tatsächlichen Ergebnisse zur Verfeinerung der Modelle.

- Pathologische Politik: (114)
 - ▷ 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.
 - ▷ Die herausragendste Eigenschaft pathologischer Politik ist, daß das Streben einzelner nach Macht und Einfluß die natürlichen Ziele einer Organisation überlagert.
 - ▷ Das kann selbst dann passieren, wenn das pathologische Ziel dem Ziel der Organisation diametral entgegengesetzt ist.
 - ▷ Eine der schlimmsten Nebenwirkungen pathologischer Politik: Sie hat es besonders auf schlank besetzte Projekte abgesehen.

- Metriken: (130)
 - ▷ Die Größe jedes einzelnen Produkts muß gemessen werden.

- ▷ Es ist nicht notwendig, sich den Kopf über Maßeinheiten zu zerbrechen - so lange Sie keine objektiven Maße haben, wählen Sie subjektive Maßeinheiten.
 - ▷ Bilden Sie synthetische Maße aus allen verfügbaren Primitiven (abzählbaren Software-Eigenschaften).
 - ▷ Sammeln Sie archäologische Daten, um Produktivitätstrends aus mittlerweile abgeschlossenen Projekten abzuleiten.
 - ▷ Experimentieren Sie solange mit der Formulierung der synthetischen Metrik, bis ihre Werte optimal mit dem Entwicklungsaufwand für die untersuchten Projekte in Ihrer archäologischen Datenbank korrelieren.
 - ▷ Legen Sie eine Trendlinie durch Ihre Datenbank, die den erwarteten Entwicklungsaufwand als Funktion von Werten der synthetischen Metrik zeigt.
 - ▷ Berechnen Sie nun zur Aufwandabschätzung jedes neuen Projekts den Wert der synthetischen Metrik und lesen Sie mit seiner Hilfe den erwarteten Entwicklungsaufwand von der Trendlinie ab.
 - ▷ Nehmen Sie die Schwankungsbreite um den Produktivitätstrend herum als Hinweis darauf, mit welchen Toleranzen Sie bei Ihren Hochrechnungen rechnen müssen.
- Prozeß und Prozeßverbesserung: (141)
 - ▷ Ein guter Prozeß und kontinuierliche Prozeßverbesserungen sind ein anerkanntes Ziel.
 - ▷ Sie sind gleichzeitig ein sehr natürliches Ziel: Gute technische Mitarbeiter bemühen sich darum, ganz gleich, ob man sie dazu anhält oder nicht.
 - ▷ Formale Prozeßverbesserungsprogramme kosten Zeit und Geld; ein angeordnetes Programm zur Prozeßverbesserung kann sogar zu Rückschlägen in der Projektarbeit führen. Selbst wenn langfristig Produktivitätsgewinne erzielt werden, kosten QS-Programme den Projekten, in die sie eingebettet waren, meistens mehr als sie nützen.
 - ▷ Ein Projekt kann allenfalls hoffen, von einer gutgewählten Methodenverbesserung so viel zu profitieren, daß sich der in die Veränderung gesteckte Zeit- und Geldaufwand auszahlt.
 - ▷ Die Hoffnung, ein Projekt könnte in seiner Laufzeit mehr als eine Methodenverbesserung verkraften, ist unrealistisch. Bei Programmen, die auf die Verbesserung mehrerer Fähigkeiten abzielen (zum Beispiel Anhebung um eine ganze CMM-Stufe), ist die Wahrscheinlichkeit besonders groß, daß Projekte später abgeschlossen werden, als das ohne das Verbesserungsprogramm der Fall gewesen wäre.
 - ▷ Die Gefahr standardisierter Prozesse liegt darin, daß die Mitarbeiter wichtige Abkürzungsmöglichkeiten ungenutzt lassen.
 - ▷ Bei überbesetzten Projekten ist die Gefahr besonders groß, daß der Standardprozeß stur eingehalten wird, wenn er nur genügend Arbeit (sinnvolle oder sinnlose) generiert, um alle Mitarbeiter zu beschäftigen.

- Die Herangehensweise verändern: (156)
 - ▷ Die einzige Möglichkeit, die Leistung innerhalb eines Projekts substantiell zu verbessern, besteht darin, die Zeit für die Fehlersuche stark zu reduzieren.
 - ▷ Hochproduktive Projekte wenden anteilmäßig sehr viel weniger Zeit für das Debuggen auf.
 - ▷ Hochproduktive Projekte wenden anteilmäßig sehr viel mehr Zeit für den Entwurf auf.
 - ▷ Man kann Menschen ohne Fürsorge und Zuneigung nicht dazu bringen, anders als bisher zu handeln. Um sie zu einer Verhaltensänderung zu bewegen, muß man verstehen, woher sie kommen und warum sie sind, wie sie sind.

- Die Auswirkungen von Druck: (174)
 - ▷ Menschen unter Druck denken nicht schneller.
 - ▷ Mehrarbeit über einen längeren Zeitraum hinweg ist eine Methode zur Produktivitätssenkung
 - ▷ 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 aber ist immer ein Fehler.
 - ▷ Vielleicht setzen Manager Druck deshalb so oft ein, weil sie nicht wissen, was sie sonst tun sollen, oder die schwierigeren Alternativen scheuen.
 - ▷ Ein schrecklicher Verdacht: Möglicherweise steckt hinter Druck und Mehrarbeit der Grund, daß im Falle eines Scheiterns niemandem ein Vorwurf gemacht werden kann.

- Zornige Manager: (182)
 - ▷ Zorn und Verachtung im Management sind ansteckend. Wenn das höhere Management seine Macht mißbraucht, ahmt das mittlere Management dieses Verhalten nach (so wie aus mißhandelten Kindern oft mißhandelnde Eltern werden).
 - ▷ Das Management glaubt, Geringschätzung würde die Mitarbeiter zu größeren Anstrengungen anspornen. Geringschätzung ist die Peitsche, die ein Zuckerbrot- und-Peitsche-Management am häufigsten einsetzt. Dabei gibt es keinen Beweis dafür, daß Geringschätzung Menschen jemals zu größeren Leistungen angespornt hätte.
 - ▷ Wenn ein Manager seine Mitarbeiter geringschätzig behandelt, um sie zu größeren Leistungen anzuspornen, so ist das eher ein Zeichen für die Unzulänglichkeit des Managers als für die der Mitarbeiter.

- Mehrdeutige Spezifikationen: (188)
 - ▷ Mehrdeutigkeit in Spezifikationen deutet auf einen Konflikt zwischen den verschiedenen Interessengruppen an einem System hin.

- ▷ Eine Spezifikation, die keine vollständige Aufzählung der Ein- und Ausgaben enthält, ist ein Flop; sie erfüllt die Anforderungen an eine Spezifikation nicht einmal ansatzweise.
 - ▷ Niemand sagt einem, daß eine Spezifikation lausig ist. Die Menschen neigen dazu, die Schuld bei sich selbst zu suchen, nicht bei der Spezifikation.
- Konflikte: (195)
 - ▷ Wenn an einer Entwicklungsanstrengung mehrere Parteien beteiligt sind, sind Interessenskonflikte unvermeidlich.
 - ▷ Der Bereich der Systementwicklung und -installation ist für Konflikte besonders anfällig.
 - ▷ Die meisten Systementwicklungsorganisationen verfügen über schlechte Konfliktlösungsfähigkeiten.
 - ▷ Konflikte verdienen Respekt. Konflikte sind kein Zeichen für unprofessionelles Verhalten.
 - ▷ Legen Sie von vornherein klar fest, daß die Gewinnbedingungen aller Beteiligten respektiert werden. Stellen Sie sicher, daß alle Gewinnbedingungen, die kleinen ebenso wie die großen, auf den Tisch gelegt werden.
 - ▷ Verhandlungen sind schwierig; Mediation ist einfach.
 - ▷ Machen sie von Anfang an deutlich: Wenn Gewinnbedingungen einander ganz oder teilweise ausschließen, wird von den Parteien erwartet, daß sie sich in Mediation begeben, um den Konflikt zu lösen.
 - ▷ Ganz wichtig: Wir stehen beide auf der gleichen Seite; es ist das Problem, das auf der anderen Seite steht.
- Rolle des Katalysators: (205)
 - ▷ Es gibt so etwas wie eine katalytische Persönlichkeit. Solche Menschen leisten einen Projektbeitrag, indem sie dem Team helfen, zusammenzuwachsen und gesund und produktiv zu bleiben. Selbst wenn eine Katalysator-Persönlichkeit nichts sonst leisten würde (meistens leistet sie sehr viel mehr), ist sie allein aufgrund ihrer Katalysator-Rolle wichtig und wertvoll.
 - ▷ Mediation ist ein Spezialfall der Katalysator-Rolle. Mediation läßt sich mit geringem Aufwand erlernen.
 - ▷ Das kleine Ritual, das mit dem Satz beginnt "Kann ich Ihnen helfen, indem ich versuche, als Mediator für Sie zu vermitteln?", kann ein wichtiger erster Schritt der Konfliktlösung sein.
- Menschliches Irren: (212)
 - ▷ Nicht das, was wir NICHT wissen, bringt uns zu Fall ... sondern das, was wir fälschlicherweise zu wissen glauben.
- Mitarbeiterzahl: (223)

- ▷ 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 Fertigstellung des Entwurfs auf ein großes Team verteilt wird, wird darauf verzichtet, die Schnittstellen zwischen Mitarbeitern und Arbeitsgruppen zu minimieren.
 - ▷ Die Folgen sind: größere wechselseitige Abhängigkeit, mehr Besprechungen, Redundanz und Frustrationen.
 - ▷ Die ideale Personalbesetzung erfordert über weite Strecken hinweg ein kleines Kernteam, das gegen Ende des Projekts (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 Terminplan der Fall gewesen wäre.
- Projektsoziologie: (236)
 - ▷ Halten Sie Besprechungen klein, indem Sie nicht benötigten Leuten die Sicherheit vermitteln, nichts zu versäumen. Eine schriftlich vorliegende Tagesordnung, die streng eingehalten wird, ist die einfachste Möglichkeit, ihnen diese Gewißheit zu geben.
 - ▷ Projekte brauchen Rituale.
 - ▷ Rituale helfen, die Aufmerksamkeit auf Projektziele und -ideale zu konzentrieren: kleine Besprechungen, fehlerlose Arbeit usw.
 - ▷ Unternehmen sie Schritte, Mitarbeiter vor zerstörerischem Zorn zu bewahren.
 - ▷ Denken Sie daran: Zorn = Angst. Manager, die in zerstörerischer Wut ihre Mitarbeiter quälen, tun das fast immer, weil sie Angst haben.
 - ▷ Beobachtung: Wenn jeder die Gleichung Zorn = Angst versteht, wird Wut zu einem leicht erkennbaren Signal: Wer zornig ist, hat Angst. Weil die meisten Menschen dazu neigen, Angst nicht zu zeigen, können sie ihrer Wut nicht mehr Luft machen. (Das löst nicht das Problem des zornigen Mitarbeiters, macht aber allen anderen das Leben leichter).
- Pathologische Politik (mal wieder): (247)
 - ▷ 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 versuchen.
 - ▷ Manchmal besteht die einzige Möglichkeit darin, der Sache zu trotzen und darauf zu warten, daß das Problem sich von selbst erledigt oder daß sich eine gute Gelegenheit für einen Wechsel ergibt.
 - ▷ Wunder sind möglich (aber rechnen Sie nicht damit).
- Straff und Taff: (257)

- ▷ Straff und taff ist eine Formel, zu der in gescheiterten Unternehmen die Leute greifen, die für das Scheitern verantwortlich sind.
 - ▷ Sie ist das Gegenstück des natürlichen Ziels jeder Organisation: Produktivität und Partnerschaft.
 - ▷ Wann immer Sie die Phrase "straff und taff" hören, ersetzen Sie sie mit dem, was sie wirklich bedeutet: eingeschüchtert und gescheitert.
- Gesunder Menschenverstand: (261)
 - ▷ Ein Projekt braucht sowohl Ziele als auch Termine.
 - ▷ Sie sollten sich voneinander unterscheiden.

— END —