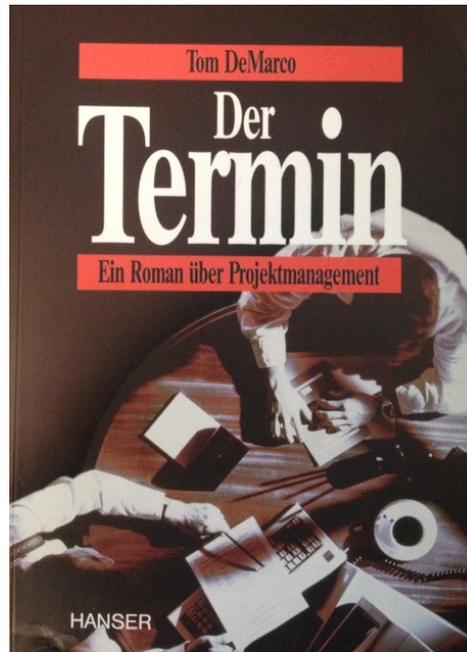


Tom DeMarco



Der Termin

Ein Roman über Projektmanagement

Carl Hanser Verlag, 1998

Meine Mitschrift

Tom DeMarco, Jahrgang 1940, hat viele Beiträge zum Software-Management geschrieben und damit das Gebiet der Softwareentwicklung entscheidend mitgeprägt. Durch seinen Roman *Der Termin* wurde er allgemein bekannt. Er bringt dem Leser die Aspekte der Projektleitung und des –managements bei der Softwareentwicklung in Erzählform näher, und das, wie ich finde, auf humorvolle und unterhaltsame Weise.

DeMarco vertritt die Ansicht, dass die entscheidenden Aspekte bei Softwareentwicklungsprojekten die menschlichen, und nicht die technischen sind.

Ich habe das Buch jetzt in 2014 zum zweiten Mal gelesen und kann viele seiner Aspekte heute nur bestätigen. Auch ich bin seit langem überzeugt, dass es bei der Projektführung vor allem auf die Soft-Skills ankommt. Als ich dieses Buch so vor ca. 14 Jahren das erste Mal in der Hand hatte, war ich davon noch nicht so überzeugt. Damals dachte ich noch, dass die konsequente Beachtung der Hard-Skills, z.B. eine gute Anforderungsbeschreibung, ein gutes Pflichten- und Lastenheft, ein guter Projektplan, eine gute Budgetplanung, ein gutes Berichtswesen wären hinreichend, um ein gutes Projekt gelingen zu lassen. Ein paar Jahre später war ich schlauer.

Handlung

Der Roman beschreibt die Entwicklung von Plagiaten komplexer Produkte, die bereits erfolgreich am Markt sind. Der Gesamtprojektleiter Tomkins, der gerade durch Outplacement zur Verfügung steht, erhält die herausfordernde und verantwortungsvolle Aufgabe, sechs große Softwareprodukte in dem fiktiven Land Morovien mithilfe einer riesigen Entwicklungsmannschaft nachzubauen. Er teilt achtzehn Teams ein, drei für jedes Softwareprodukt, stattet sie mit unterschiedlich viel Personal aus und lässt vielfältige Projektmethodiken durchführen. Die Entwicklungsteams konkurrieren so miteinander. Unterstützt wird er im Verlauf der Entwicklung von zahlreichen Beratern, die ihm und den Teams immer neue Impulse geben. Tompkins hat so die Möglichkeit, mehrere Managementmethoden auf den Prüfstand zu stellen. Und natürlich wird er von außen, wie bei jedem Projekt, gehörig unter Druck gesetzt.

Lehren

Anhand der fiktiven Geschichte wird dem Leser neben den Methoden des Projektmanagements selbst, viele Lehren vor Augen geführt. Jedes Kapitel des Buches endet mit Tagebucheinträgen, die die Lehren des Kapitels zusammenfassen. Meine Lehren, die ich hier wiedergebe, enthalten abweichende Zusammenfassungen:

- Die Auswahl der geeigneten Mitarbeiter, die Zusammensetzung von Teams und die Teamleitung ist extrem wichtig.
- Beachte das Bauchgefühl dabei (management by belly).
- Ein Projekt braucht Ziele und Termine.
- Mache offizielle und inoffizielle Projektpläne und beachte beide, je nach Interessensgruppe.
- Realistische Termine werden schnell zusammen gestrichen und jedes Projekt muss unter Druck arbeiten.
- Mache zu Anfang des Projektes eine Risikoanalyse.
- Prozessverbesserungen sollte man nicht zu formal sehen. Tut man es, kosten sie schnell mehr, als sie bringen, wirken aber erst langfristig (ggf. erst in nächsten Projekten), verhindern Flexibilität und Abkürzungsmöglichkeiten. Veränderungen sind ein kontinuierlicher Prozess und sollten auch so behandelt werden.
- Fehler werden durch gute Planung und möglichst späte Realisierung vermieden. Das hilft Projektlaufzeiten zu verkürzen, weil die Fehlersuche reduziert werden kann.
- Druck auszuüben, um die Produktivität zu steigern, bringt nichts.
- Länger arbeiten zu lassen, um schneller fertig zu werden, erzeugt den gegenteiligen Effekt.
- Druck ausüben tun Manager gerne, damit ihnen nicht vorgeworfen werden kann, sie hätten im Falle des Scheiterns nicht alles versucht.
- Wir laden uns meist zu viel auf, weil wir Angst haben, wir könnten zu wenig tun.
- Das Management (die Steering Group) glaubt oft, durch Geringschätzung des Projektteams würden die Mitarbeiter zu größeren Leistungen angespornt. Dafür gibt es aber keine Beweise. Es ist eher eine Unzulänglichkeit des Managements.

- Konflikte in Projekten sind normal und entstehen aus den Interessenkollisionen. Mediation ist ein gutes Mittel. Ein unbeteiligter Mediator verhilft den Konfliktpartnern zu der Sicht: ihr steht beide auf derselben Seite, das Problem steht auf der anderen Seite.
- Konflikte können Todesurteile für Projekte sein.
- Konflikte verdienen Respekt, sie sind kein Zeichen unprofessionellen Verhaltens.
- Verhandeln ist schwierig, Mediation ist einfach.
- Der Mediator sollte stets ein unbeteiligter Dritter sein.
- Personelle Überbesetzung macht vernünftige Entwürfe unmöglich.
- Projekte mit vernünftigen Terminplänen werden früher fertig.
- Projektbesprechungen brauchen schriftliche Tagesordnungen.
- Projekte brauchen Rituale.
- Zorn ist oft Angst und drückt sich meist in Wut aus. Wenn das alle wissen, kann die Wut nicht gelebt werden.
- Wenn man einen pathologischen Vorgesetzten hat,
 - kann man nicht erwarten, dass das Verhalten von „unten“ zu heilen ist,
 - sollte man keine Zeit verschwenden, es dennoch zu versuchen,
 - kann man trotzdem auf Wunder warten. Manchmal löst sich das Problem von alleine.
- Straffe und taffe Projektorganisation bedeutet in Wirklichkeit: eingeschüchterte Mitarbeiter und gescheiterte Beziehungen. „Straff und Taff“ ist eine Formel, zu denen Leute in gescheiterten Organisationen greifen, die für das Scheitern verantwortlich sind.
- Das Gegenstück von „Straff und Taff“ ist: Produktivität und Partnerschaft.
- Am Ende eines Projektes sollen sich alle voneinander verabschieden.

Weiterführende Links:

http://de.wikipedia.org/wiki/Der_Termin:

Handlungsbeschreibung der Buchkapitel, Beschreibung der im Roman verwendeten und eingesetzten Projektmanagementtechniken.

http://de.wikipedia.org/wiki/Tom_DeMarco: über den Autor