

# *Anleitung zum Unglücklichsein für Projektmanager*

*12 Empfehlungen wie Sie Softwareprojekte schnell und zielsicher zum Scheitern bringen können*



## ***Anleitung zum Unglücklichsein für Projektmanager***

### **12 Empfehlungen wie Sie Softwareprojekte schnell und zielsicher zum Scheitern bringen können**

Diese Anleitung zeigt Ihnen frei nach Watzlawik die vielfältigen Möglichkeiten auf, wie Sie ohne viel Aufwand und Mühe Softwareprojekte zum Scheitern bringen können. Dabei konzentrieren wir uns in diesem Beitrag auf Empfehlungen für den Projektmanager, d. h. auf Empfehlung die Sie als Projektleiter direkt umsetzen können. Dies soll nicht heißen, daß es nicht auch Empfehlungen für Projektmitarbeiter gebe, die zum Scheitern von Softwareprojekten beitragen könnten, doch in diesem Artikel wollen wir Maßnahmen herauskristallisieren, bei denen Sie sich als Projektmanager ohne „fremde Hilfe“ unglücklich machen können.

Die vielen Ratgeber, die aufzeigen wie Softwareprojekte erfolgreich durchgeführt werden können, scheinen an den Anforderungen der Projektmanager vorbeizugehen. Dies kann einerseits daran liegen, daß positive Vorschläge von uns gar nicht aufgenommen und umgesetzt werden können, oder andererseits, daß diese Ratgeber an den eigentlichen Zielen der Projektmanager vorbeigehen. Wenn Sie Softwareprojekte in Ihrer Umgebung etwas genauer anschauen, kann man sehr schnell zum Schluß kommen, daß Projektmanager Ihre Projekte gar nicht zum Erfolg bringen wollen. Dies läßt für mich nur einen sinnvollen Schluß zu:

#### **Projektmanager wollen im Grunde ihres Herzens unglücklich sein!**

Die folgenden Empfehlungen erheben nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Sicherlich kennen Sie aus eigenen Erfahrungen einige weitere Möglichkeiten, mit denen Sie Ihre persönliche Empfehlungsliste erweitern können.

Befolgen Sie diese Empfehlungen und Sie werden erstaunt sein, wie schnell Sie Ihr persönliches Ziel zum Unglücklichsein erreichen werden und wie schnell und zielsicher Sie Projekte zum Scheitern bringen können.

#### **Hier die einzelnen Empfehlungen im Überblick:**

1. Machen Sie Ihr Projekt groß und umfangreich
2. Beschäftigen Sie in Ihrem Projekt viele Mitarbeiter
3. Setzen Sie immer die neuesten Technologien ein
4. Machen Sie Ihr Projekt durch strategische Abhängigkeiten wichtig
5. Bemühen Sie sich nicht um Fehlerfreiheit, denn wie wir wissen kann Software niemals fehlerfrei sein
6. Bremsen Sie Ihr Projekt nicht durch Vorgaben und Richtlinien
7. Vermeiden Sie den direkten Kontakt zum Kunden
8. Vermeiden Sie konkret definierte Anforderungen und Projektbudgets
9. Bevorzugen Sie eine räumliche Verteilung Ihrer Mitarbeiter
10. Bevorzugen Sie eine bewährte Projektorganisation
11. Realisieren Sie die einfachen Teile des Projektes zuerst
12. Liefern Sie keine unvollständige Software ab und denken Sie rechtzeitig über die Fortsetzung Ihres Projektes nach



## ***Anleitung zum Unglücklichsein für Projektmanager***

### **1. Machen Sie Ihr Projekt groß und umfangreich**

Die Größe eines Projektes zeigt deutlich sichtbar Ihren Einfluß als Projektleiter. In der Sicht der meisten Führungskräfte und Mitarbeiter sind nur große Projekte auch wichtige Projekte. Nur wenn Ihr Projekt groß genug ist, d. h. abhängig von Ihrer Unternehmensgröße eine gewisse Größe überschreitet, wird es für das Top-Management sichtbar. Deshalb sollten Sie alles unternehmen, um Ihr Projekt sichtbar, d. h. so groß und umfangreich wie möglich zu machen.

Je nach Rolle und Betrachtung wird die Größe des Projektes in Anzahl Mitarbeiter, im Leistungsumfang des Ergebnisses oder am Budget gemessen. D. h. Sie müssen nicht nur den Leistungsumfang so groß und umfangreich wie möglich machen, sondern natürlich auch das entsprechende Budget dazu beantragen.

Packen Sie alle Features, die irgend jemand nennt und die irgendwie nützlich sein könnten in das Projekt. Scheuen Sie sich nicht, auch Features die in Ihrem Projekt nichts zu suchen haben, in Ihr Projekt zu integrieren. Die Anwender werden Ihnen dafür dankbar sein. Denn wie wir alle wissen, warten die Anwender sehnsüchtig auf die Ergebnisse Ihres Projektes, denn es wird ihr Leben sehr viel einfacher und bequemer machen.

Versuchen Sie kleinere unabhängige Projekte zu einem großen Projekt unter Ihrer Verantwortung zu verschmelzen. Dazu gibt es viele sinnvolle technische und organisatorische Gründe. Ein wichtiger Grund der immer wieder erfolgreich genannt wird, sind Einsparungen durch eine gemeinsam nutzbare Grundlagenentwicklung, die oft auch als Framework bezeichnet wird.

### **2. Beschäftigen Sie in Ihrem Projekt viele Mitarbeiter**

In der Empfehlung 1 wurde bereits ausführlich beschrieben, welche wichtigen und positiven Auswirkungen die Größe eines Projektes hat. Es wurden Ihnen Empfehlungen gegeben, wie Sie die Projektgröße im Sinne von Leistungsumfang und Budget positiv beeinflussen können.

Bei dieser Empfehlung wollen wir auf die Anzahl der Mitarbeiter eingehen. Unabhängig von der Größe, Budget oder Leistungsumfang Ihres Projektes wird Ihre Kompetenz und Ihr Einfluß primär in der Anzahl der Ihnen unterstellten Mitarbeiter gemessen. Denn viele Menschen wie Lebenspartner, Freunde und Vorgesetzte, können mit den technischen Daten eines Projektes nicht viel anfangen. Sie messen Ihre Kompetenz und Ihren Einfluß in Anzahl Mitarbeiter.

So können Sie z. B. die Anzahl der Mitarbeiter sehr einfach erhöhen, in dem Sie statt eines teuren Mitarbeiters besser zwei günstige Mitarbeiter engagieren. Dies hat außer der Optimierung Ihrer Mitarbeiteranzahl weitere wichtige Vorteile:

1. Sie können Ihrem Vorgesetzten Ihr Bewußtsein für das Budget eindrucksvoll demonstrieren, indem Sie ihm aufzeigen, wie günstig Sie Mitarbeiter beschaffen können.
2. Hochqualifizierte Mitarbeiter werden möglicherweise die von Ihnen soeben erlernten Managementtechniken kritisieren, d. h. weniger qualifizierte Mitarbeiter sind einfacher zu führen und weniger Anspruchsvoll.
3. Die Risikoverteilung ist besser. Wenn einer Ihrer hochqualifizierten Mitarbeiter im Urlaub oder krank ist, dann ist dies für das Projekt wesentlich kritischer.

Eine immer wieder beliebte Variante Ihrer Vorgesetzten ist es, Ihr Projekt mit völlig unrealistischen Fertigstellungsterminen unter Druck zu setzen. Dies widerspricht grundsätzlich der Empfehlung 12 und sollte von Ihnen keinesfalls akzeptiert werden. Sollte sich der Termin aus irgendwelchen wichtigen Gründen nicht verschieben lassen, dann akzeptieren Sie auf gar keinen Fall die Reduzierung des Leistungsumfanges (siehe Empfehlung 1), sondern erhöhen Sie sofort die Anzahl der Mitarbeiter. Somit können Sie in der kürzeren Zeit einen vergleichbaren Leistungsumfang reichen.



## ***Anleitung zum Unglücklichsein für Projektmanager***

### **3. Setzen Sie immer die neuesten Technologien ein**

Wer will Projekte mit alter Technologie machen und wer möchte alte Technologien einsetzen? Sie haben recht, dies ist eine rein emotionale und keine wirtschaftliche Betrachtung und genau so emotional werden auch die Entscheidungen Ihrer Mitarbeiter, Vorgesetzten und Kunden sein.

Moderne Technologien bringen Image für Sie, für den Kunden, für Ihr Team und nicht zuletzt für Ihr Unternehmen. So können Sie Ihre Vorgesetzten, das Marketing und Vertrieb einfach überzeugen, da die neueste Technologie schließlich ein wichtiges Verkaufsargument ist.

Wer will schon eine alte Technologie einsetzen, wenn alle Welt mit Multi-Tier-Java-based-full-featured-Webservices arbeitet, die mit modernsten Methoden und unter Zuhilfenahme der neuesten Technologien entwickelt wurde.

Die budgetverantwortlichen Mitarbeiter Ihres Kunden überzeugen Sie mit der Investitions- und Zukunftssicherheit und der damit verbunden langen Nutzbarkeit und optimalen Wirtschaftlichkeit über den gesamten Lebenszyklus.

Sollte ein budgetverantwortlicher Vorgesetzter argumentieren, daß das Risiko neuer Technologien zu bewerten sei und man diese Risiken gegen den Nutzen der neuen Technologie abwägen müsse, kontern Sie einfach mit „No Risk no Fun“ und Fun bräuchten Ihre Entwickler natürlich, weil sonst sofort Fluktuation einsetzen würde, und er wisse hoffentlich um die problematische Situation am Arbeitsmarkt für IT-Fachkräfte.

Für Ihre Mitarbeiter ist das Thema moderne Technologien ebenfalls ein Schlüsselargument, um überhaupt in Ihrem Projekt zu arbeiten. Sollten Sie Mitarbeiter mit alten Technologien „ködern“ können, dann sind diese sowieso nicht auf Ihrem innovativen Level. Diese sollten Sie keinesfalls in einem Ihrer Projekte einsetzen, egal welche Technologien Sie im Projekt einsetzen werden. Sicherlich werden Sie nur wenige oder ev. keine Mitarbeiter finden, die diese neuesten Technologien beherrschen, deshalb lassen Sie sich vorab die Motivation Ihrer potentiellen Mitarbeiter, neue Technologien zu erlernen, zusichern. Den Umgang mit den neuesten Technologien können Ihre Mitarbeiter dann nebenbei im Verlauf des Projektes erlernen, denn wie wir wissen, ist „Training on the Job“ die wirkungsvollste Schulungsmethode.

### **4. Machen Sie Ihr Projekt durch strategische Abhängigkeiten wichtig**

Stellen Sie sich vor, Sie leiten ein Softwareprojekt für das sich niemand interessiert und das keine strategische Bedeutung für Ihr Unternehmen oder für Ihren Kunden hat. Wollen Sie so ein unbedeutendes Projekt leiten? Sicherlich wollen Sie das nicht und ferner werden Sie auch kaum motivierte Mitarbeiter für ein solches Projekt finden.

Es gibt viele Untersuchungen über den psychologischen Effekt der selbsterfüllenden Prophezeihungen. Demnach werden Projekte, die wegen ihrer weitreichenden Abhängigkeiten und strategischen Auswirkungen unter einem hohem Erfolgsdruck stehen, mit wesentlicher größerer Wahrscheinlichkeit erfolgreich abgeschlossen.

Leider ist auch der Umkehrschluß, bei dem strategisch nicht relevante Projekte weniger erfolgreich abgeschlossen werden, richtig. Die Wissenschaft geht heute davon aus, daß dies mit der persönlichen Konditionierung Ihrer Mitarbeiter auf den „unbedingten Erfolg“ zusammenhängt. Gedanken über das Scheitern des Projektes werden somit bei dem hohem Erfolgsdruck wichtiger Projekte vollständig verdrängt.

Somit haben Sie einen wichtigen Erfolgsfaktor Ihres Projektes selbst in der Hand. Versuchen Sie andere wichtige Projekte von Ihrem eigenen Projekt abhängig zu machen. Erweitern Sie Ihr Projekt um Funktionalitäten von denen wichtige Unternehmensentscheidungen abhängen. Um so mehr Entscheidungen von Ihrem Projekt abhängen, um so strategisch, wichtiger - und somit erfolgreicher - wird Ihr Projekt.

Aber auch die Abhängigkeiten anders herum sind wichtig für Ihr Projekt, d. h. wenn Ihr Projekt z. B. von wichtigen strategischen Auswirkungen in Ihrem Unternehmen oder beim Kunden abhängig ist. Dies bewirkt, daß Sie jeweils mit den höchsten Führungskräften zu tun haben. Dies hebt das Image und die Wichtigkeit Ihres Projektes



## ***Anleitung zum Unglücklichsein für Projektmanager***

und Ihrer Person stark an. Eleganter Weise verknüpfen Sie Ihr Projekt mit wichtigen Entscheidungen mehrerer Abteilungen oder Unternehmensbereiche.

Sollten Sie innerhalb Ihres Unternehmens nicht genügend wichtige Abhängigkeiten finden, gibt es umfangreiche Möglichkeiten diese außerhalb Ihres Unternehmens zu finden:

- so können Sie z. B. zukünftige Unternehmensfusionen oder Unternehmenskooperationen berücksichtigen;
- oder Sie können versuchen, mehrere Kunden für die Ergebnisse Ihres Projektes zu finden;
- Sie können Ihr Projekt von den Ergebnissen öffentlicher Gremien, Behörden oder Gesetzen abhängig machen;
- auch die Meinungen von Interessengemeinschaften und Verbänden sind in diesem Zusammenhang sehr spannend

### **5. Bemühen Sie sich nicht um Fehlerfreiheit, denn wie wir wissen kann Software niemals fehlerfrei sein**

Es wurde in vielen tausend Projekten bewiesen: Software kann niemals fehlerfrei sein. Und so wird auch Ihr Projekt niemals ohne Fehler sein, egal was Sie auch unternehmen werden. Stellen Sie sich darauf ein und lenken Sie Ihre Aufmerksamkeit auf andere wichtigen Punkte des Projektes.

In allen Geschäftsbedingungen und Verträgen werden Sie für diesen Fall abgesichert. Kein Hersteller übernimmt für Software irgend eine Art der Gewährleistung. Auch Ihre Kunden haben sich in den letzten Jahren darauf eingestellt und werden auch Fehlern in Ihrem Projekt positiv und konstruktiv gegenüberstehen.

Zusammengefaßt heißt dies: Niemand erwartet von Ihnen eine fehlerfreie Software. Somit sollten Sie ein Projekt nicht künstlich durch Qualitätssicherung verteuern oder vergrößern. Sollte bereits ein Budget oder Mitarbeiter für Qualitätssicherung geplant sein, nutzen Sie diese Kapazitäten besser zur Erweiterung des Funktionsumfangs.

Auch gegenüber Ihren Mitarbeitern treffen Sie damit die richtige Entscheidung. Fehler suchen und Qualitätssicherung sind unproduktiv und unbeliebt. Keiner Ihrer Mitarbeiter würde freiwillig diesen Job übernehmen, denn Qualitätssicherung bedeutet im eigentlichen Sinn Verrat am Team. Denn das Suchen von Fehlern und die Kontrolle von Arbeitsergebnissen bedeuten eine Art Überwachung, auf die alle Teammitglieder sehr allergisch reagieren werden.

Packen Sie das Thema von der positiven Seite an und zeigen Sie Ihren Mitarbeitern auf, daß Sie von Kontrolle und Überwachung nichts halten und daß Sie jedem einzelnen eine selbstverantwortliche und qualitativ hochwertige Arbeitsweise zutrauen. Sie werden es sehen, Ihr Team wird alles tun um Sie nicht enttäuschen.

Sollten Sie dies noch nicht überzeugt haben, so zeigt die Erfahrung: Nichts testet besser als die Wirklichkeit. Alle Testumgebungen sind nur eine unvollständige Nachbildung der Wirklichkeit und somit meist nicht sinnvoll einsetzbar. D.h. am effizientesten wird Ihre Software im Echtbetrieb beim Kunden getestet. Also, machen Sie sich keine Sorgen, Ihr hoffentlich nicht existentes QS Team hätte die meisten Fehler sowieso nicht gefunden.

### **6. Bremsen Sie Ihr Projekt nicht durch Vorgaben und Richtlinien**

Softwareentwicklung ist ein kreativer Prozeß – stören Sie diesen Prozeß auf keinen Fall durch Einschränkungen und Maßregelungen.

Gute Softwareentwickler sind wie Künstler. Jeder hat seinen eigenen Stil und nur dieser Stil macht ihn erfolgreich und produktiv. Wenn Sie versuchen diese Individualisten zu maßregeln, wenn Sie versuchen ihnen übergreifende Vorgaben, wie Codierungsrichtlinien oder gemeinsame Vorgehensweisen wie Softwareentwicklungsprozesse aufzudrücken, dann werden Sie die Motivation und Produktivität verlieren.



## ***Anleitung zum Unglücklichsein für Projektmanager***

Gemeinsame Codierungsrichtlinien und Softwareentwicklungsprozesse sind eigentlich gar nicht notwendig. Wir alle können mit unserem eigenen Auto am besten fahren, so ist es auch mit dem Arbeitsstil bei Ihren Mitarbeitern. Wenn Sie die Aufgaben nur genügend unabhängig voneinander definieren, wird die Kommunikation und das Verständnis der Ergebnisse des Anderen nicht mehr notwendig sein oder mindestens untergeordnete Bedeutung haben.

Sollten Sie trotzdem der Meinung sein, daß ein Mindestmaß an gemeinsamer Vorgehensweise für das Projekt vorteilhaft wäre, was eigentlich jeder praktischen Erfahrung widerspricht, dann würden wir Ihnen folgende Strategie vorschlagen:

Wie wir wissen bringen Richtlinien und Vorgehensweisen nur Abwehrreaktionen der Betroffenen und wir erreichen eigentlich das Gegenteil. Machen Sie es schlauer und setzen Sie Ihre Mitarbeiter zusammen in ein Großraumbüro. Sie werden sich dort gegenseitig beeinflussen, völlig informell und ohne äußere Einwirkung. Sie werden sich völlig freiwillig mit dem Arbeitsstil des Kollegen beschäftigen und positive Erkenntnisse übernehmen. Dies wird im Capability Maturity Model (CMM) auch Peer-to-Peer Effekt genannt. Sie werden sehen wie sich der Arbeitsstil Ihrer Mitarbeiter angleichen wird. Ferner fördern Sie als weiteren positiven Nebeneffekt die Teambildung Ihrer Mitarbeiter. Sie können dies an so unbedeutenden Äußerlichkeiten wie z.B. gemeinsame Frühstücks- und Mittagspausen erkennen.

### **7. Vermeiden Sie den direkten Kontakt zum Kunden**

Seien Sie sehr wachsam, der Kunde wird immer versuchen, seine Probleme zu Ihren Problemen zu machen.

Als Manager müssen Sie den Überblick behalten. Der persönliche Kontakt mit Ihrem Kunden macht Sie sozusagen befangen. Der persönliche Kontakt mit dem Kunden trübt Ihren Blick für das Wesentliche und beeinflusst Ihre zukünftigen Entscheidungen.

Sie haben genügend Probleme und die volle Verantwortung für Ihr Projekt und Ihr Projektteam und nicht für die persönlichen Probleme des Kunden.

Schaffen Sie einen Puffer zwischen Ihnen und Ihrem Kunden. Eine „Filterfunktion“, die wichtige und unwichtige Anforderungen bewerten und trennen kann, ist sehr wichtig für den Erfolg Ihres Projektes.

Übertragen Sie die Verantwortung für die Kommunikation mit dem Kunden an einen dem Projekt außenstehenden Mitarbeiter, oder noch besser, an ein anderes Unternehmen. Dazu eignen sich hervorragend Auftraggeber-Subunternehmer Konstellationen. Meistens wird Ihr Auftraggeber sogar von Ihnen verlangen, daß Sie alle Kontakte zum Kunden über ihn abwickeln sollen. Seien Sie vorsichtig, alle Auftraggeber reagieren sehr allergisch darauf, falls Sie versuchen sollten ihn zu übergehen und in direkten Kontakt mit dem Kunden treten.

### **8. Vermeiden Sie konkret definierte Anforderungen und Projektbudgets**

Die Erfahrungen vieler Softwareprojekte hat uns gezeigt, daß sich die Ziele und Anforderungen an Projekte während des Projektverlaufes immer verändern werden. Dies ist hauptsächlich durch zwei Gründe bedingt:

1. Im Verlauf eines Projektes verändert sich das Geschäftsmodell des Kunden und somit die Anforderungen an das Projekt. Es wechseln verantwortliche Mitarbeiter beim Kunden oder er fusioniert mit einem anderen Unternehmen. Dies wird immer Veränderungen für das Projekt bedeuten.
2. Wenn Sie mit Ihrem Kunden eng zusammenarbeiten, wovon wir Ihnen bereits in der Empfehlung 7 abgeraten haben, wird Ihr Kunde im Verlauf des Projektes sehr viel über das Fachgebiet und die Einsatzmöglichkeiten dazulernen. Dadurch werden sich nach und nach seine Vorstellung verändern und daraus resultieren fast immer veränderte Anforderungen und erweiterter Leistungsumfang.

Egal aus welchem Grund sich die Anforderungen an Ihr Projekt verändern, Sie müssen sich den geänderten Anforderungen stellen und Ihr Projekt entsprechend anpassen. Wir alle kennen Projekte, die viel wertvolle Zeit mit der Formulierung von Zielen und Anforderungen vergeudet haben. Es wurden umfangreiche Pflichtenhefte



## ***Anleitung zum Unglücklichsein für Projektmanager***

geschrieben und Requirements definiert. Wie wir aber alle wissen, ist die Software das eigentliche Ergebnis. Die unzähligen Dokumente sind nach dem Projekt nicht mehr wichtig, es zählt nur das Ergebnis, d.h. die Software.

Bis heute gibt es kein Projekt, in dem die Veränderungen der Anforderungen auch in den Dokumenten konsistent nachgezogen wurden. Bei allen Projekten sind die Dokumente schlecht oder gar nicht gepflegt und somit veraltet, inkonsistent und nicht mehr sinnvoll nutzbar. Wenn man dies konsequent zu Ende denkt gibt es nur einen richtigen Rückschluß: Wir müssen die Erstellung unnützer Dokumente bereits beim Beginn des Projektes vermeiden! Die Formulierung von Anforderungen macht keinen Sinn, da sie sich sowieso im Verlauf des Projektes mehrfach verändern werden. Konzentrieren Sie sich auf die Entwicklung von Software!

Aus Management Sicht gibt es einen weiteren sehr wichtigen und strategischen Grund, warum Sie keine konkreten Anforderungen in Dokumenten festhalten sollten. Fast immer werden diese Anforderungen zur Kalkulation des Budgets und zur Berechnung der Projektdauer genutzt. Fast immer werden Sie als Projektmanager verpflichtet diese Vorgaben einzuhalten und anhand der Einhaltung werden Sie von Ihrem Vorgesetzten bewertet. Das dies durch die ständige Veränderung der Anforderung von vorn herein zum Scheitern verurteilt ist, ist uns allen klar. Erfolgreiche und erfahrene Projektmanager beweisen ihren Kunden und Vorgesetzten mit den o.g. Argumenten, daß die Festlegung von Anforderungen unsinnig und unwirtschaftlich ist und das die Kalkulation von Budget und Projektdauer prinzipiell nicht sinnvoll ist.

### **9. Bevorzugen Sie eine räumliche Verteilung Ihrer Mitarbeiter**

Um eine optimale und ausdauernde Leistung zu erbringen, brauchen Ihre Mitarbeiter ihre gewohnte Arbeitsumgebung. Oftmals können Sie in Projekten die Mitarbeiter in den Abteilungen beschäftigen, in denen sie angestellt sind. Der jeweilige Vorgesetzte kennt seine Mitarbeiter besser als Sie und kann sie somit besser führen und motivieren. Als Projektleiter sind Sie so wie so nicht der weisungsberechtigte Vorgesetzte.

Oftmals müssen Sie Mitarbeiter in Ihrem Projekt beschäftigen, die durch eine geographische Verteilung in unterschiedlichen Unternehmen, z. B. Kunde und Auftragnehmer oder unterschiedlichen Unternehmensstandorten aufgetrennt sind. Wie wir wissen, sind Reisezeiten aufwendig und unnützlich, Reisezeiten reduzieren die produktive Arbeitszeit und verteuern Ihr Projekt.

Deshalb belassen Sie die Mitarbeiter an ihrem jeweiligen Arbeitsplatz. Für Ihr Projekt hat das einige wichtige Vorteile:

- es erspart Ihnen Raum, Arbeitsplatz und Rechnerausstattung. Der jeweilige Mitarbeiter kann seinen gewohnten Arbeitsplatz samt Equipment weiter nutzen;
- es erspart Ihnen Reisekosten und Reisezeiten;
- teilweise wird es Ihnen sogar Projektzeiten ersparen, wenn die jeweiligen Mitarbeiter Ihre Arbeitszeit auf die jeweilige Abteilung abrechnen.

Folgen Sie dem eindeutigen Trend zu virtuellen Teams, verteilten Arbeitsplätzen und zum Teil sogar zu Heimarbeitsplätzen. Die Technik bietet Ihnen heute erstklassige Möglichkeiten zur Kommunikation per Email. Seien Sie ehrlich, Sie würden auch ein Email schreiben wenn der Mitarbeiter im nächsten Zimmer sitzen würde! Das Handling von verteilten Entwicklungen wird heute bei allen Entwicklungswerkzeugen angeboten und stellt somit auch kein Problem dar. Den Erfolg dieser Maßnahmen können Sie an den erfolgreichen Open Source Projekten erkennen.

### **10. Bevorzugen Sie eine bewährte Projektorganisation**

Auch in Zeiten der objektorientierten Softwareentwicklung hat sich die funktionsorientierte Organisation über viele Jahre ausgezeichnet bewährt. Das ist auch der Grund, warum sie heute fast in allen Unternehmen und Projekten eingesetzt wird. Wir kennen dies u.a. aus der bewährten Trennung der Anwendervertreter, auch Fachseite oder Organisation genannt und der IT-Abteilung.



## ***Anleitung zum Unglücklichsein für Projektmanager***

Die Objektorientierung ist ein rein technisches Kriterium und hat mit Projektorganisation nichts zu tun!

Die funktionsorientierte Organisation Ihres Projektes bedeutet eine hierarchische und räumliche Gliederung Ihres Projektes anhand der Tätigkeiten der Mitarbeiter. Dies ist sehr sinnvoll, da sich Mitarbeiter mit gleichen Tätigkeiten sehr gut verstehen und somit ausgezeichnet miteinander kommunizieren können. Ferner gibt es weniger gegenseitige Störung unterschiedlicher Tätigkeiten. Stellen Sie sich vor, Sie setzen einen Mitarbeiter der „Anwendervertreter“ mit einem Softwareentwickler in den gleichen Raum. Die umfangreiche Kommunikation des Anwendervertreters mit den Anwendern würde den Softwareentwickler in kürzester Zeit in den Wahnsinn treiben.

### **11. Realisieren Sie die einfachen Teile des Projektes zuerst**

Wenn Sie in Ihrem Projekt zuerst die einfachen Teile realisieren, werden Sie viel schneller sichtbaren Erfolg haben. So können Sie bereits frühzeitig umfangreiche Lösungen präsentieren und die Fähigkeiten Ihres Teams aufzeigen. Dafür werden Ihnen alle Ihre Mitarbeiter, Ihre Vorgesetzten und Kunden sehr dankbar sein. Ihre Mitarbeiter werden stolz und motiviert sein, in einem so erfolgreichen Projekt arbeiten zu dürfen. Ihre Vorgesetzten werden sich mit Ihren Erfolgen ebenfalls profilieren und last but not least werden Ihre Kunden begeistert sein.

Weitere positive Effekte stellen sich sozusagen als Langzeitwirkung über den weiteren Projektverlauf ein:

Wenn Sie es geschafft haben, Ihre Mitarbeiter durch den schnellen Erfolg nachhaltig zu motivieren, dann wird auch der Rest des Projektes besser von der Hand gehen und damit schneller und kostengünstiger fertig werden.

Ihre Vorgesetzten werden nicht mehr an Ihrer Kompetenz als Projektmanager zweifeln und Ihnen im weiteren Projektverlauf freie Hand lassen.

Ihre Kunden werden Sie mit erweiterten Funktionalitäten beauftragen, was der Größe des Projektes und der Anzahl der Mitarbeiter positiv entgegenkommt.

Sollten Sie unangenehmerweise bereits in frühen Phasen Ihres Projekts auf wirkliche Risiken oder gravierende Probleme stoßen, müssen Sie diese auf jeden Fall geheim halten. Wie Sie auch wissen, wollen Ihre Vorgesetzten eigentlich von Problemen gar nichts wissen. Wenn Sie diese kommunizieren, wird man an Ihren Fähigkeiten zur Projektleitung zweifeln oder Ihnen vorwerfen, Sie wollten das Projekt künstlich verlängern.

Mitarbeiter, die diese Risiken erkannt haben, entfernen Sie sinnvollerweise sofort aus dem Projekt oder, wenn Sie die Macht dazu haben, gleich aus der Firma. Denn solche Mitarbeiter sind eine Bedrohung für das Projekt und werden auch im weiteren Verlauf den reibungslosen Ablauf Ihres Projekts nachhaltig stören, indem sie immer wieder auf die erkannten Probleme und Risiken aufmerksam machen. Ersetzen Sie solche Mitarbeiter durch zwei Anfänger (siehe auch Empfehlung 2) Die ev. notwendige Weiterbildung kann im Rahmen des laufenden Projekts stattfinden, denn wie wir wissen, ist „Training on the Job“ die wirkungsvollste Schulungsmethode.

### **12. Liefern Sie keine unvollständige Software ab und denken Sie rechtzeitig über die Fortsetzung Ihres Projektes nach**

Über die Dauer des Projektes sichern Sie die Zukunft Ihrer Mitarbeiter und somit auch Ihre Position als Projektleiter. Deshalb sollten Sie rechtzeitig beginnen für die Zukunft vorzusorgen und über die Fortsetzung Ihres Projektes nachzudenken. Auf gar keinen Fall sollten Sie Vorschlägen zur Aufteilung des Projektes in einzelne Abschnitte oder Versionen zustimmen.

Nichts ist demotivierender für Ihre Mitarbeiter wie eine ungewisse Zukunft. Wenn Ihre Mitarbeiter nicht wissen wie das Projekt morgen weitergehen wird, werden sie sich nach anderen Projekten umschaun und die Produktivität wird sinken. Deshalb planen Sie Ihr Projekt immer weit in die Zukunft. Bringen Sie Ideen ein, welche Leistungsmerkmale zusätzlich angeboten werden können.

Auch aus der Sicht der Anwender ist es wichtig, daß ihre Arbeit nicht mit halbfertigen Versionen belastet wird. Die Anwender erwarten immer die volle Funktionalität. Vorabversionen mit eingeschränkter Funktionalität wer-





## ***Anleitung zum Unglücklichsein für Projektmanager***

den sie Ihnen als „Salamitaktik“ vorwerfen. Mehrfaches Nachschieben von Updates erfordert mehrfaches Einarbeiten und Schulungen. Auch dies wird den Anwendern negativ aufstoßen.

Andererseits entspricht es der menschlichen Psyche, daß sich Menschen auf Dinge, auf die sie sehr lange warten müssen, sehr viel mehr freuen werden. Also, lassen Sie Ihre Anwender warten und liefern Sie nur vollständig fertige Produkte aus.

„Time to Market“ oder frühe Akzeptanztests sind nur theoretische Ansätze von Marketing- und Vertriebsmitarbeitern, die von Softwareentwicklung keine Ahnung haben. Lassen Sie sich nicht vom Vertrieb einschüchtern oder gar verleiten, mit Versionen so früh wie möglich an den Markt zu kommen. Wenn die Kunden mit der Software nicht wirklich glücklich sind, werden diese Vertriebsleute die ersten sein, die Ihnen Vorwürfe über die halbfertige Software machen werden. Also widerstehen Sie diesen Forderungen mit Ihrer ganzen Persönlichkeit. Es wird sonst als „Fluch der guten Tat“ auf Sie zurückfallen!

Denken Sie vor allem an die Wirtschaftlichkeit Ihres Projektes. Ihren Vorgesetzten ist es sicherlich schnell klar zu machen, daß die Effizienz und Wirtschaftlichkeit des Projektes über den gesamten Lebenszyklus betrachtet, besser sein muß, wenn die Entwicklungsarbeit nicht ständig durch Zwischenreleases und die damit vielfach notwendigen Aufwendungen wie Integration und Funktionstests, unterbrochen werden. Vermeiden Sie willkürliche Unterbrechungen in der Softwareentwicklung und reduzieren Sie Aufwendungen durch wiederholte Integrationsaufwendungen und Tests. Konzentrieren Sie sich auf die Produktivität Ihrer Mitarbeiter und erstellen Sie erst zum Schluß, wenn Sie wirklich mit allen Features fertig sind, eine lauffähige Version zur Auslieferung an Ihre Kunden.

### **Autor**

Dipl. Ing. MBA Frank Sterkmann, seit 12 Jahren als Managementberater und Projektleiter tätig, ist Geschäftsführer des Softwareunternehmens Object International Software GmbH. In dieser Zeit war er für viele erfolgreiche Softwareprojekte verantwortlich und konnte er die Erfolgs- und Mißerfolgskriterien vieler Projekte analysieren. Email: [sterkmann@oisoft.com](mailto:sterkmann@oisoft.com)

### **Object International Software**

Object International Software ist der technologisch führende Anbieter von Produkten und Dienstleistungen zur erfolgreichen Realisierung von geschäftsstrategisch relevanten Softwareprojekten. Object International Software bietet ihren Kunden professionelles IT-Consulting an und realisiert innovative eBusiness-Lösungen mit modernsten Technologien und Architekturen. Mit prämierten Spitzenprodukten wie dem UML-Modellierungswerkzeug Together/J ist Object International Software weltweit technologisch führend. Im Vordergrund steht dabei das partnerschaftliche Teamwork sowie ein Optimum an Wirtschaftlichkeit und Nutzen für die Kunden.