

PROJECT LEADERSHIP CONFERENCE PLC 1999:

»The impossible just takes a little longer«

Ende vergangenen Jahres fand mit der PLC in Paris die zentrale Veranstaltung für die Themen Projektmanagement und Software-Entwicklung statt. Projektspezialist Kai Weber war für uns vor Ort und berichtet über die Höhepunkte der Konferenz.

A BT Corp., dem Sponsor des Events, ist es gelungen, die Komplexität des Aufgabenbereiches eines Projektleiters in der IT-Branche durch geschickte Wahl der Vortragenden abzubilden. Rund um das Thema Projektmanagement wurden die unterschiedlichsten Aspekte thematisiert. Im folgenden ein kurzer Überblick über einige der angebotenen Standpunkte.

Verhandlungsfähigkeit als Kernkompetenz

Als eine Schlüsselfähigkeit für das Projektmanagement stellte etwa der Vortragende Ingemar Dierickx, INSEAD, die Kunst des Verhandels dar. Oberste Priorität muss ihm zufolge sein, den Adrenalinspiegel wieder zu senken und den Verhandlungsprozess voran zu bringen. Die vier wichtigsten Schritte seien dabei:

- Die Anerkennung der Beschwerde und die Wiederholung der Message.
- Versichern, dass die Information nicht unter den Tisch fällt.
- Auch eine Entschuldigung als gangbaren Weg akzeptieren.
- Verständnis der Anliegen; deshalb keine Argumentation sondern Fragen.

Wichtig ist es, aus einem Streitpunkt eine Verhandlungsagenda zu schaffen, streng gemäß des Gesetzes von Homann: Mehr Verhand-

lungspunkte bedeuten, mehr Möglichkeiten des Abschlusses beiderseitiger Handelsabkommen zu besitzen.

Dynamic Netform Analysis

Um sich innerhalb einer Unternehmensstruktur erfolgreich bewegen zu können, ist es wichtig die Struktur als eine Art kulturelles Netzwerk zu betrachten. Die Theorie dazu wird DNA genannt und wurde von Dr. Karen Stephenson, UCLA, vorgestellt. Ziel ist hierbei, das Projektteam als Teilmenge innerhalb des kulturellen Netzwerkes der Organisation zu erkennen und zu durchschauen. Um die herrschende Kultur für sich einzunehmen oder zu ändern, ist es notwendig, die drei zentralen Typen im Team zu lokalisieren. DNA steht für Dynamic NetForm Analysis und beschreibt die Hierarchie innerhalb der Organisation in Art einer Straßenkarte. Es wird zwischen drei Charakteren unterschieden, die jeweils eine Schlüsselrolle im Unternehmensnetzwerk einnehmen. Der »Hub« ist eine zentrale Person mit Kontakten zu vielen weiteren Mitarbeitern. Der so genannte »Pulstaker« ist eine Art Antenne und das »Gateway« hat wichtige Kontakte zu anderen Bereichen im Unternehmen. Spricht man von einem Unternehmensnetzwerk, ist natürlich die jeweilige Ausprägung zu unterscheiden. So existieren gleichzeitig beliebig viele Netzwerke, als Beispiel das Soziale Netzwerk, das Karriere Netzwerk, das Kollaborationsnetzwerk etc.

Der Projektmanagement-Guru Tom DeMarco war mit zwei hervorragenden Vorträgen vertreten. Training on the Job ist heute das gängige Mittel, um neue Mitarbeiter einzuführen bzw. einzuarbeiten. Doch hinterfragt man das Mittel, so stellt man schnell fest, dass die notwendigen drei »Elemente der Lernerfahrung« im Falle der Einarbeitung eines Projektmanagers hier fehlen. Es existiert im Allgemeinen



KAI WEBER

ist Geschäftsführer der Werusys GmbH in Köln

kein Coach oder Lehrer; das Material, in diesem Fall das Produkt, ist noch nicht verfügbar und andere Lernende sind oft infolge des herrschenden Konkurrenzdenkens ebenfalls auf sich gestellt. Der Vortrag versuchte eine Sensibilisierung des Managements für die speziellen Schulungsbelange der Projektmanager zu erwirken.

Can-Do

Der Inhalt des zweiten Vortrags beschäftigte sich kritisch mit den beliebten Can-Do-Strategien der Projektleitungen. Die Erwartung, dass etwas

schief gehen kann, ist laut DeMarco ein wichtiger Ansatz, um Projekte zu einem erfolgreichen Ende zu bringen. Naturgemäß bergen gerade die wichtigsten Projekte auch besonders viele Risiken. Der Can-Do-Projektleiter wird aber zu ausschließlich positiven Denken ermuntert und ignoriert oft sehr reale Risiken. DeMarco beschreibt als besseren Weg:

- Identifikation der Risiken, als Prozess die möglichen Risiken zu benennen.
- Erweiterte Analyse mittels Risiko-Diagrammen zur Quantifizierung der Risiken.
- Strategien entwickeln, um die zentralen Risiken abzuschwächen und einzugrenzen.
- Risiko-Management, um den Projektprozess unter Kontrolle zu halten.

Nicht die Elemente im Einzelnen sind kompliziert. Komplex ist es jedoch, diese Mittel in vor allem erfolgsorientierten Unternehmen umzusetzen.

Wirklich beeindruckend geriet auch der Beitrag von Art Berg »The Impossible just Takes a Little Longer«. Mit 21 Jahren hatte Berg einen Autounfall und ist seither querschnittsgelähmt. Trotz dieser Behinderung gilt er als - mehrfach ausgezeichnetes! - Verkaufsgenie. In Paris sprach er über die Lebensphilosophie, die ihm dies ermöglicht hat.

WERUSYS

Das Institut für angewandte Systemanalytik und Umweltinformatik werusys GmbH & Co. KG bietet seit 1995 Dienstleistungen im Bereich Consulting und Softwareentwicklung für Kunden wie die Bayer AG Leverkusen/Dormagen, Thyssen Krupp Stahl oder die Schering AG an. Ziel ist die Integration und Ankopplung der Level I (DCS) - Systeme (Prozessleitsysteme) an die Level II (ausführende Systeme) und Level III Systeme (betriebswirtschaftliche Ebene z.B. SAP R/3). Die Ankopplung ist die Basis für umfassende E-Commerce und SCM Entwicklungen.

☎ 0221/970348-0

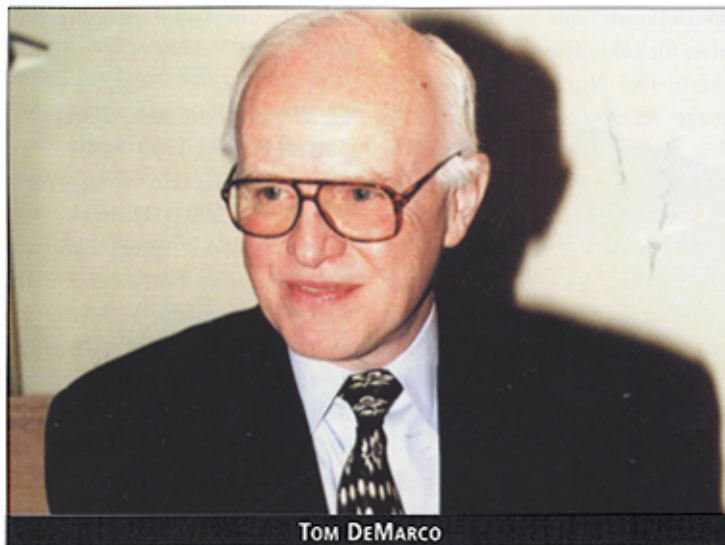
INTERVIEW MIT TOM DEMARCO, ATLANTIC SYSTEMS GUILD

»Vom Leninismus zum Trotzismus«

Tom DeMarco ist Prinzipal der Atlantic Systems Guild, New York und London und erfolgreicher, siebenfacher Buchautor zu Themen wie Projektmanagement und Software-Entwicklung. In Paris stellte er sich unseren Fragen.

? Mr. DeMarco, es existieren inzwischen sehr viele Theorien um das Thema Projektmanagement und Softwaremodellierung. Denken Sie, dass Projektmanagement zum reinen Selbstzweck verkommen könnte?

Ein Projekt ist immer eine Bemühung, etwas zu verändern. Die eigentliche Frage ist also, ob nicht die Veränderung letztendlich zum Selbstzweck wird. Und darauf deutet in der Tat vieles hin. So waren bislang Unternehmen zu beobachten, die von einem stabilen Zustand durch ein Projekt in



TOM DEMARCO

den nächsten stabilen Zustand wechselten. Aber heute ist es so, dass Firmen sich in stabilen Zuständen nicht mehr wohl fühlen. Bedenkt man, dass ein Projekt immer eine Revolution darstellt, führt dies dazu, dass die Projekte der Unternehmen einen Gedankenwandel vom Leninismus zum Trotzismus machen. Während Lenin durch eine Revolution einen neuen, besseren Status quo erreicht, will Trotzki durch ständige Revolutionen ständige Verbesserungen erreichen. Gerade hier kann man also sagen, dass Projekte zum Selbstzweck verkommen.

»Softwareprojekte haben immer eine Unsicherheit in der Fertigstellung«



TOM DEMARCO,
Prinzipal der Atlantic Systems Guild

»Viele Projektmanagement-Werkzeuge sind reiner Selbstzweck.«

? Beim Vergleich der beiden Vorgehensweisen könnte jemand an »never change a running system« denken.

Die Einstellung, niemals etwas zu reparieren, dass nicht defekt ist, bedeutet aber natürlich in der Wirtschaft, dass der Wettbewerb einem davon läuft. Was also wirklich dringend benötigt wird, ist die Fähigkeit ein »Laufendes System« sehr schnell in ein neues »Laufendes System« zu überführen.

? Wobei die Entscheidung besonders schwer sein dürfte, wann der richtige Zeitpunkt für die Veränderung ist.

Ja. Das Timing ist der schwerste Teil beim Projektstart. Doch wachsender Konkurrenzdruck und zunehmende Globalisierung führen dazu, dass der Markt reichlich Anlässe zur Veränderung liefert.

? Im Bereich des Projektmanagements, speziell im Bereich der Softwareentwicklung, werden inzwischen viele Werkzeuge angeboten. Die Nutzung der Software verschlingt natürlich bereits Ressourcen. Gibt es eine einfache Formel für die Entscheidung, ab wann es sich lohnt, derartige Werkzeuge einzusetzen?

Es existieren in der Tat viele Werkzeuge, die reiner Selbstzweck sind. Doch ein paar grundlegende Werkzeuge sind auf der anderen Seite absolut notwendig. Das wichtigste Werkzeug ist mit Sicherheit das Tool, um den Projektfortschritt zu realisieren und zu dokumentieren. Das zweitwichtigste Hilfsmittel ermöglicht es uns, die Leistungen älterer Projekte zu

kontrollieren, um so die Ergebnisse für zukünftige Projekte zu sichern. Der Nutzen dieser Werkzeuge rechtfertigt m. E. immer den Aufwand, sie zu beschaffen, zu erlernen und zu bedienen.

Aber wenn ein Unternehmen z. B. 50 Menschen in einem Projekt hat, ist nach meiner Erfahrung mindestens eine Person ständig mit diesen Werkzeugen beschäftigt. Gewissenhafte Managementarbeit benötigt einfach ungefähr zwei Fünftel der Zeit.

? Ist 50 Mitarbeiter eine typische Größe für Projektteams in der Software-Entwicklung?

Die meiste Arbeit wird sicherlich von kleinen Arbeitsgruppen erledigt. Nach meiner Erfahrung sind die effektivsten Gruppen etwa fünf oder sechs Mitarbeiter stark. Zunächst bedeuten weniger Mitarbeiter auch weniger Aufgaben und weniger Risiken womit die Genauigkeit der Schätzungen nicht so stark ins Gewicht fällt. Vorausgesetzt, man kauft zur Steuerung von sechs Mitarbeitern kein Tool, welches völlig auf Großprojekte ausgerichtet ist, reicht es, Werkzeuge zur Schätzung und zur Projektverfolgung einzusetzen. Für sechs Mitarbeiter würde ich den Aufwand auf zwei Stunden die Woche schätzen, die ein Projektleiter investiert. Aber eine solche Teamgröße schließt natür-

lich die interessantesten Projekte aus.

? Wie das berühmte Denver Airport Projekt 1993-1995?

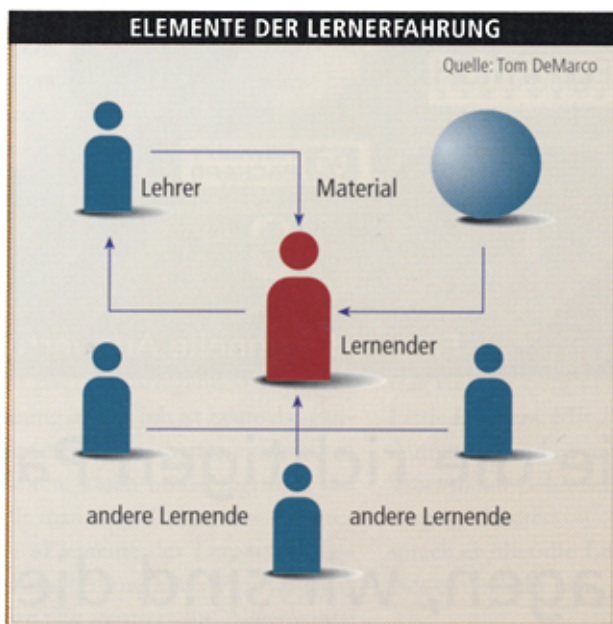
Ja. Das war ein wunderbares Projekt, dessen »Scheitern« viel Aufmerksamkeit erregt hat. Aus der Sicht eines Softwareprojektes war es gar nicht verkehrt. Es wurde ein Produkt entwickelt, dass den Betreibern in kürzester Zeit viel Geld gespart hat. Im ersten Jahr nach Inbetriebnahme der neuen Gepäcksteuerung spielte es die gesamten Kosten der Hardware und der Software wieder ein, sogar die Kosten für die Inbetriebnahme selbst. Aber die Software hätte niemals der Grund für den gewaltigen zeitlichen Aufschub sein dürfen. Es war ein enorm erfolgreiches Projekt, aber mit vielen Risiken. Und diese wurden nicht zur Kenntnis genommen bzw. wurden falsch behandelt. Selbst wenn es korrekt geführt worden

wäre, hätte man Unwägbarkeiten gehabt. Das Projekt über dem Softwareprojekt - also das Flughafenprojekt - hat diese Tatsache gemeingefährlich vernachlässigt und keinen Ausweichplan für eine Verspätung der Software berücksichtigt. Softwareprojekte haben immer eine Unsicherheit in der Fertigstellung und es gab einfach keinen Plan, was zu tun sei, wenn die Software zu spät fertig wird. Das Versagen der Projektleitung war meiner Meinung nach sogar kriminell. Die Steuerzahler mussten die Kosten von einer halben Milliarden Dollar bezahlen.

? Es wird immer üblicher, häufig den Job zu wechseln. Wie kann man Mitarbeiter halten?

Zunächst einmal muss man festhalten, dass die Funktion als Chef über Mitarbeiter mit Sicherheit das größte Risiko in einem Softwareprojekt ab einer gewissen Größe darstellt. Das größte Einzelrisiko bei Projekten von sechs bis vierundzwanzig Monaten ist die Anzahl der beteiligten Personen. Einige Unternehmen, in einer Größe von etwa 500 Mitarbeitern, sind interessanterweise zwei bis drei mal besser in der Lage, ihre Mitarbeiter zu halten als andere.

Das ist in der Tat der herausragende Faktor für den Erfolg der Unternehmen in der Zukunft. Unternehmen, die ihre Leute nicht halten



können, sind nicht in der Lage, Projekte einer gewissen Größe durchzuführen, die anspruchsvoll genug sind, ihre Position am Markt zu verändern. Sie können also nicht erfolgreich am Wettbewerb teilnehmen. Es besteht keine Hoffnung, wenn Unternehmen ihre Leute nicht mindestens 24 Monate halten können.

Um dieses Ziel zu erreichen ist es notwendig, dass die Unternehmen eine Kultur des Respekts aufbauen, sie müssen genug Geld bezahlen, sie müssen eine Umgebung schaffen, in der die Mitarbeiter genug Raum und Ruhe haben. Es müssen Projekträume geschaffen werden, in denen die Projektmitarbeiter ihre Projekte ausleben können, in denen beispielsweise Produktskizzen an die Wand geheftet werden können und in die sich das Projektteam zurückziehen kann. Unternehmen, die diese Strukturen nicht schaffen, werden ihre Leute nicht halten können. Sie dürfen nicht den Fehler machen, den Entwicklern viele verschiedene Aufgaben zu geben. Softwareentwickler möchten an einer Aufgabe zu einer Zeit arbeiten. Sie wissen, dass sie sonst nicht effektiv arbeiten. Der Hauptfokus der Unternehmen muss auf den Teams liegen. Teams, in denen ein Zusammenhalt geschaffen wird, arbeiten effektiver. Das Team ist der Grund, warum Mitarbeiter nicht kündigen. Die Mitarbeiter zeigen im Allgemeinen keine Treue zu einem Unternehmen. Ein Unternehmen ist zu abstrakt. Die Loyalität gilt dem Team als kleiner fester Einheit und natürlich dem Manager über der Gruppe. Damit kommen wir zum nächsten wichtigen Punkt; dem Management. Unternehmen benötigen ein gutes Management und Respekt vor dem Management als solchen. Alle Unternehmen, die ihre Strukturen nur durch Entlassen der Manager abgeflacht haben, werden sterben. Ohne entsprechende Führungspersonen gibt es für die Mitarbeiter keinen Grund mehr zu bleiben.

■ Können Sie mir die Unterschiede zwischen einem Projektleiter von heute zu einem von vor zehn Jahren nennen?

Vor etwa zehn Jahren entstand eine neue Generation von Projektmanagern. Die neue Generation konnte erstmals auf eigene Erfahrungen im Bereich der Softwareentwicklung zurückblicken. Davor, also etwa zwanzig Jahre zuvor, waren die Projektmanager Hardwaremanager ohne Projekterfahrung im Bereich der Softwareentwicklung. Ich persönlich habe die Mitte der 80er Jahre als den Beginn eines neuen aufregenden Zeitalters empfunden. Endlich wurden Softwareprojekte von Projektleitern geführt, die signifikante Erfahrungen in der Softwareentwicklung besaßen. Zu meiner Überraschung war diese Zeit jedoch gekennzeichnet durch sehr schlechtes Management im Vergleich zu den älteren Managern. Die Generation der älteren Führungskräfte verstand zwar nicht viel von Software, jedoch verstanden sie etwas vom Management. Aber seit 1995 findet man immer häufiger Führungskräfte, die sowohl etwas von Software als auch etwas von Führung verstehen. Wir sind also wieder dort, wo wir in den 70er Jahren waren. Jedoch werden heute wesentlich mehr Daten über die Projekte erfasst. Diese Daten sichern wiederum die Projekte der Zukunft. Das Projektmanagement hat heute jedoch einen schweren Stand. Unternehmen versuchen effizienter zu werden und brechen aus diesem Grund die Ebene der Projektleiter weg. Damit entfernen sie natürlich genau die Ebene, die in der Lage wäre, das Unternehmen für die Zukunft fit zu machen. Man kann also zwei gegenläufige Trends erkennen. Zum einen wird die Ausbildung der Projektmanager immer besser und gleichzeitig wird ihre Position immer unsicherer.

■ Vielen Dank für das Gespräch!

■ KAI WEBER