



Ökosystem Großprojekt

*Ein survival guide für den Weg durch die Sümpfe
oder Tipps wo die trittfesten Steine liegen.*

Chaos Computer Club Stuttgart

11. Februar 2010



Ludger.Schnichels-Fahrbach@LBBW.de



Übersicht

➤ **Ökosystem Großprojekt**

➤ **Mythen**

- Gute Sachargumente setzen sich immer durch
- Nennen Sie mir schonungslos die Risiken
- Unter Freunden brauchen wir nicht ...
- Sie sind doch flexibel ...
- Neue Technologie und los geht's
- Der Hase fängt den Igel
- Tote Pferde reiten
- Controlling ist was für Controller
- Ein Großprojektleiter kann jedes Projekt leiten ...
- Projektfortschritt - 80% reicht „habe fertig“

➤ **Best Practices**

- Papst Beamer Technik
- Innere Motoren
- Be smart
- Tugenden und Todsünden

➤ **Management Summary**

➤ **Ihre Fragen**

➤ **Quellen zu Projektmanagement**

Ökosystem Großprojekt

Ein Wissenschaftler sucht nach => der qualitativ hochwertigsten Lösung
Ein Betriebswirt sucht nach => der kaufm. optimalen Lösung
Ein Projektleiter sucht nach => ???



Parabel: Ein Mathematiker, ein Psychoanalytiker und ein Projektleiter gehen durch den Wald. Dort treffen Sie auf einen sehr hungrigen Grizzly Bären.

Der Mathematiker überlegt sich den optimalen Weg (hard facts), wie der durch das Gelände kommt. Der Psychoanalytiker sagt sich ich muss mich in den Grizzly Bären einfühlen (soft facts) er soll denken ich sei sein Freund und kann dann verschwinden der Projektleiter sagt sich eigentlich muss ich lediglich 2 m vor dem Psychoanalytiker oder Mathematiker sein ;-)

Ein Großprojekt ist ein sensibles Ökosystem mit eigenen Regeln und Gesetzmäßigkeiten. Ein Projektleiter sucht nach dem „Überleben“.

Wichtig ist "negative" Aufmerksamkeit (den hungrigen Grizzly) vom Projekt fern zu halten. Manchmal ist es besser nicht aufzufallen sondern ein U-Boot zu sein und Dritten die negative Aufmerksamkeit zu überlassen. Sonst drohen Reviews, Replanning, Audits, externe Berater Weisheiten

Mythos : Gute Sachargumente setzen sich immer durch

Sie haben Ihre Hausaufgaben gemacht ... Ihr Vorschlag ist ... sachlich gut ausgearbeitet d.h. (wirtschaftlich sinnvoll / leistbar) und Sie verfügen über eine plausible Argumentationskette ... jedoch Sie wundern sich, daß Ihre Argumente keine Zustimmung finden und sind blockiert



Parabel: Ein westlicher Arzt kommt in einen afrikanischen Krahl. Dort sieht er einen akut Kranken. Bevor er sich dem Patienten widmet ... besucht er in aller Ruhe als erstes den Häuptling und beschenkt ihn mit Perlen geht dann zum Medizinmann und opfert mit ihm ein Huhn und erweist im Anschluss dem Rat der Ältesten Respekt. Auf dem Weg zum Patienten schenkt er den Kindern Bonbons und errettet dann den Patienten. Zum Dank feiert der ganze Stamm mit dem Arzt.

Wenn Sie nicht im „Suppentopf“ eines Kannibalenstammes landen wollen

- ***lernen und respektieren Sie die lokalen Regeln***
- ***z.B. wer ist die graue Eminenz im Hintergrund***
- ***holen Sie den Rat vor Ort ein***
- ***machen Sie gute Stimmung***
- ***verfolgen Sie unbeirrt Ihr Ziel***

Mythos : Nennen Sie mir schonungslos die Risiken

Bereits zu Projektbeginn hat ein Projekt Risiken. Diese Risiken laufend exakt zu analysieren, Maßnahmen abzuleiten und zu überwachen ist eine der Aufgaben eines Projektleiters. Die eigentliche Kunst ist diese zu kommunizieren („Fettnäpfchenweitsprung“).



...AND YOU THINK YOU HAVE STRESS..

Risiken werden oft mit Problemen verwechselt. Probleme sind "uncool". Es ist unpopulär Probleme im Projekt zu haben, denn Probleme haben Verursacher. Niemand will Probleme bei sich in seinem Verantwortungsbereich haben und wird mit viel Energie die Schuld beim "anderen" aufzeigen. Werden Sie sensibel bei „Sagen Sie mir die Wahrheit - nennen Sie mir namentlich Ross und Reiter“. Wenn Sie von den Projektrisiken sprechen, kann dies schnell damit verwechselt werden, das das Projekt oder Sie als Projektleiter ein Problem haben. Fragen wie "Haben Sie das Projekt im Griff? Lügen Sie mich an oder wissen Sie nicht was sie tun? Ich bin mir nicht sicher ob Sie die richtige Person für dieses Vorhaben sind?" sind erste Warnzeichen.

Ermitteln Sie welche Risikokultur in Ihrem Ökosystem herrscht und unterscheiden Sie die Subbiotope (je nach Zielgruppe/Gremium)

Trennen Sie Probleme von Personen. Investieren Sie in Lösungen statt Schuldige zu suchen.

Nennen Sie Ihre Risiken „kritische Erfolgsfaktoren“ und verbünden Sie sich mit dem Problem-Owner.

Mythos : Unter Freunden brauchen wir nicht ...

Freunde sind privat wie geschäftlich wichtig. Auch ein Projektleiter sollte diese haben. Sie sind Frühwarnsystem (ping+feedback) und helfen Ihnen in/aus schwierigen Situationen. Bevor Sie jedoch Überraschungen erleben, halten Sie Ihre Augen offen und arbeiten Sie professionell....



*Quelle: 13ReasonsNottoDrinkWithFriends

- **Wählen Sie gezielt Ihre Freunde aus und pflegen Sie Ihre Freunde !** (nftc)
- **Entwickeln Sie ein klares Feindbild ?**
- **Arbeiten Sie auch unter Freunden unter hohen Qualitätsmaßstäben. Arbeiten Sie in jedem Fall schriftlich mit Unterschrift und Abnahme und fordern Sie Defizite oder Leistungsmängel mit Terminsetzung klar ein.**
- **Freunde geben Feedback und tauschen messerscharfe Sachargumente aus.**
- **Werfen Sie Querulanten & low performer sofort raus, denn Sie werden es später sowieso tun.**
- **Sprechen Sie gut über Ihre Mitarbeiter/Projekt.**

Mythos : Sie sind doch flexibel

Rasches schnelles umdisponieren sowie kurze Entscheidungswege sind eine von vielen Vorteilen einer Projektorganisation. Diese Flexibilität muss in Punkten „Projektauftrag & Change Requests & Auftraggeberschaft“ aufgegeben werden. Hier muss ein Projektleiter starr und dogmatisch sein.



Der Projektauftrag definiert eindeutig die Ergebnisse, den Zeitraum, Termin und Ressourcen/Budget für das Projekt. Dieser ist vor Projektstart eindeutig festzulegen und mit allen Auftraggebern einvernehmlich abzustimmen. Dies gilt auch jedwede Änderung z.B. Budget, Termine oder Leistungsinhalte. Alle Change Requests sind zeitnah+zeitgleich allen Auftraggebern zu kommunizieren, abstimmen und freigeben zu lassen. Der Projektleiter ist ausschließlich allen Auftraggebern gleichzeitig verpflichtet. Mit Annahme von Sonderwünschen eines einzelnen Auftragnehmers begeben Sie sich aufs Glatteis.

Bezüglich der Eindeutigkeit des

- ***Projektauftrages & Prämissen***
- ***Scope-Änderungen***
- ***Auftraggeberschaft***

muss ein Projektleiter „starr und dogmatisch“ sein. Definierte Prozesse sind hier vorzugeben und einzuhalten.

*Quelle: not my job award 2000

Mythos : Neue Technologie und los geht's ...

Nach der Broschüre des SW-Herstellers ist die Technologie so einfach zu bedienen wie die Bohrmaschine aus dem Film im Baumarkt. Als Großprojektleiter freuen Sie sich wie ein Schneekönig, weil der Vorstand Ihnen XY Mio. genehmigt hat und die neue Technologie alles von alleine macht...



Oft völlig vergessen oder unterschätzt werden die „Zusammenbauaufwendungen“ der Einzelkomponenten eines SW-Projektes. Eine zeitliche Verzögerung von Zulieferteilen stoppt das gesamte Projekt. Die z.T. internationalen Zulieferer haben zusätzlich unterschiedliche Auffassungen von dem Begriff „Qualität“. Das Startup geht pleite oder wird verkauft ...

Neue Technologie verzögert Ihr Projekt, weil

- *das junge Produkt Qualitätsmängel hat*
- *Mitarbeiter unerfahren & ungeschult sind (Produkt- vs. Bedienfehler)*
- *Jur. Diskussionen Mängel/Leistungsumfang belasten das Projektklima*
- *Spekulation & unsichere Aussagen entstehen*
- *Verlust der Kontrolle droht (+ Abhängigkeit von Dritten) und*
- *dies Mehraufwand / Projektverzug mündet.*

Integrationsaufwände sind zeitlich wie kaufm. in der Planung/Risiko zu berücksichtigen.

Entwickelt sich die Technologie nicht zu einem Massenprodukt entstehen Risiken im Betrieb (alleiniger Anwender) + hohe lfd. Kosten.

Mythos : Der Hase fängt den Igel

Das neue zu entwickelnde Systeme begeistert alle. Es macht mehr Umsatz und sowieso kann das neue System alles viel schneller, einfacher und preisgünstiger. Dem IT'ler geht das Herz, weil auf der Architekturfolie SOA steht. Neben der Neuentwicklung soll das „alte“ System nur gewartet werden. Alle schwören einen Eid, das in der Zwischenzeit keine neuen Produkte entwickelt werden.




Grundsätzlich machen Menschen Vertrieb und Umsatz (kein System). Die funktionalen Änderungen wären schon immer möglich gewesen. Während der Entwicklungsphase kommen neue Ideen - muss so sein wie das „alte“. Die Produktblockade kann nicht aufrecht erhalten werden und regulatorische Änderungen müssen parallel eingebaut werden (z.B. Euro, JW2000). SOA ist im Betastadium und die Systemressourcen gibt es nur begrenzt. Mitarbeiter kündigen und Querulanten gibt es reichlich. Mit cherry picking wird versucht die Fronten zu glätten

- **Parallele Neuentwicklungen scheitern, weil int./ext. Experten nicht dual vorhanden sind**
- **Big bang Migrationen funktionieren, wenn Orga Zielplattform / Prozesse klar vorgegeben sind. Alternativ sind technische, evolutionäre Einzelmigrationsschritte erfolgreich.**
- **Das gewachsene Know How und Funktionalität der Entwicklungsmannschaft, Anwender und RZ Betrieb wird oft unterschätzt.**

Mythos : Tote Pferde reiten

Eine Weisheit der Dakota Indianer sagt: „Wenn Du ein totes Pferd reitest steige ab !“
Die Schlussfolgerung steht außer Frage. Die Maßnahmen sind dennoch allseits beliebt ;-)
Die wesentliche Fragestellung ist jedoch: Wie verhalten Sie sich, wenn Sie diese Situation vorfinden ?



Wir besorgen eine stärkere Peitsche.
Wir wechseln die Reiter
Wir sagen: "So haben wir das Pferd doch immer geritten."
Wir gründen einen Arbeitskreis, um das Pferd zu analysieren.
Wir besuchen andere Orte, um zu sehen, wie man dort tote Pferde reitet.
Wir erhöhen die Qualitätsstandards für den Beritt toter Pferde.
Wir bilden eine Task Force, um das tote Pferd wiederzubeleben.
Wir schieben eine Trainingseinheit ein, um besser reiten zu lernen.
Wir stellen Vergleiche unterschiedlich toter Pferde an.
Wir ändern die Kriterien, die besagen, ob ein Pferd tot ist.
Wir kaufen Leute von außerhalb ein, um das tote Pferd zu reiten.
Wir schirren mehrere tote Pferde zusammen an, damit sie schneller werden.
Wir erklären: "Kein Pferd kann so tot sein, daß man es nicht noch schlagen könnte."
Wir machen zusätzliche Mittel locker, um die Leistung des Pferdes zu erhöhen.
Wir machen eine Studie, um zu sehen, ob es billigere Berater gibt.
Wir kaufen etwas zu, das tote Pferde schneller laufen läßt.
Wir erklären daß unser Pferd "besser, schneller und billiger" tot ist.
Wir bilden einen Qualitätszirkel, um eine Verwendung für tote Pferde zu finden.
Wir überarbeiten die Leistungsbedingungen für tote Pferde.
Wir richten eine eigene Kostenstelle für tote Pferde ein.

Vorab: Sie können keine toten Pferde reiten, sondern nur „schauspielern“ (!) diese zu reiten.

=> love it, leave it or change it

- **love it** Schauspielern Sie und beobachten Sie genau den Zeitpunkt zum Absteigen/Projektende.
- **change it** Stellen Sie die Sachargumente dar und eskalieren Sie. Dabei beachten Sie „afrikan. Krahl“ und „Freunde“
- **leave it** „Mahlzeit“ sagt der Grizzly und legen Sie sich neben das Pferd

Mythos : Controlling ist was für Controller ...

Sicherlich gewinnen Sie inhaltlich das Großprojekt nicht mit Controlling sondern im „Maschinenraum“. Den schlichten Satz „Für Controlling habe ich meine Leute“ haben schon viele PL's bereut.



Beherrschen Sie die Controlling Instrumente, denn das ist die Materie die Ihre Auftraggeber beherrschen („captains dinner“). Es ist Ihr Cockpit !

Für Präsentationen gilt:

- Nachrechnen aller Zahlen z.B. Nachkommastellen
- Zahlenmaterial nur einmal darstellen, um mögliche Konsistenz- und Plausibilitätschecks zu vermeiden.
- Jede Folie endet mit 1 interpretationsfreien Satz

Sammeln Sie Informationen & Wissen statt Daten. Vermeide Redundanz !

Steuern und gliedern Sie Ihr Projekt unabhängig in die Dimensionen

- Arbeitspakete - Verantwortlichkeit - Verb. Status
- Termine und Meilensteine nach Arbeitspaket-Phasen
- Personalplanung (Soll- Ist - ETC)
- Budgetplanung (Soll - Ist - ETC)
- Abhängigkeiten

Mythos : Ein Großprojektleiter kann jedes Projekt leiten ...

Wir brauchen Sie zusätzlich auf dem Projekt XY. Ist zwar nicht Ihr Fachgebiet, aber Sie schaffen das schon. Es ehrt zu hören, das Ihnen dies zugetraut wird. Gestern war es die Strumpffabrik ..morgen...



Seien Sie kein geklontes Schaf

Fachkompetenz ist durch nichts zu ersetzen. Als Projektleiter müssen Sie Zusammenhänge erkennen und über einen Spürsinn für sensitive Themen verfügen. Kluge können sich dumm stellen anders herum geht es leider nicht.

Machen Sie nur Dinge, die Sie mit Erfolg abschließen können. (2 Projekte, fachfremd ?)

Lernen Sie Ihre Leistungsfähigkeit einschätzen. Dolly ist frühzeitig gealtert. Wer startet einen Marathon mit einem Spurt ?

Jedes Projekt braucht genau 1 Projektleiter. Wenn es wichtig genug ist, spendiert der Auftraggeber einen Projektl. - insbesondere wenn es brennt.

* Schaf Dolly: 1996 - 2003

Mythos : Projektfortschritt - 80% reicht „habe fertig“ ...

Deutsche neigen zu Perfektionismus. Lösungen müssen für die Ewigkeit halten. Viel zu selten wird die 80/20 Regel angewandt d.h. priorisiert. Im Gegensatz dazu ist in Projekten 80% oft eine Begründung für „Schlampigkeit“ und keine bewusste Entscheidung. Die Wirkung des Fehlens von 20% wird oft nicht durchdacht (jede 5. Geldüberweisung scheitert oder das Kernkraftwerk schmilzt ...). Bezüglich des **Projekt- und Ergebnisfortschritts** brauchen Sie jederzeit die **vollständige Kontrolle**.



Messen Sie binär den Ergebnisfortschritt. Bilden Sie synthetische Messpunkte durch Gliederung Ihrer Arbeitspakete in Phasen. Priorisieren Sie Ihre Arbeitspakete nach

- Binary Completeness
- Nachhaltigem Nutzen
- Design to Time
- Design to Budget

Definieren Sie je Arbeitspaket Ihre Ergebnistypen.

Tipp gegen das „Verzetteln“: Beantworten Sie sich die Frage: Wofür gebe ich heute Zeitgeld aus (Anteile) und wofür sollte ich Zeitgeld ausgeben ?



Best practice: „Papst Beamer Technik“

- **Ausgangssituation:** Das Dokument (Vertrag, Pressemitteilung, Decision Board Präsentation) hat X Versionen und es wurde bisher keine Einigung erzielt. Teilnehmer sind „ranghöhere“ Personen sowie unabhängige Parteien + Lobby's.
- **Vorbereitung:** Eine Arbeitsvorlage wird zur Vorbereitung vorab verteilt. Einladung der Entscheidungsträger zu persönlicher Sitzung an Randtermin. Je Partei ist 1 Person zugelassen. Sofern keine persönliche Präsenz möglich ist ein autorisierter Vertreter erlaubt. Die Sitzung findet in jedem Fall statt.
- **Eröffnung:** Der Projektleiter kommuniziert die Spielregeln
 - Sitzungsraum wird erst bei Einigung geöffnet (vorher kein Verlassen möglich)
 - Dokument wird per Beamer präsentiert (persönliche Notizen können entfallen)
 - Ergänzungen/Änderungen sind nachträglich nicht möglich (geht bei der Papstwahl auch nicht)
 - Empfehlung: Miteinander als übereinander zu sprechen.
 - Der Projektleiter moderiert d.h. „Sekretariat“ => keine inhaltliche Beteiligung
- **Durchführung:** Der Projektleiter liest Zeile für Zeile vor (keine Diskussion des Gesamtdokumentes) Formulierungsvorschläge kommen ausschließlich vom Teilnehmerkreis (Sie kennen doch am besten was Sie stört - wie lautet der Formulierungsvorschlag damit wir Ihr OK bekommen ?) Die Änderungen werden unmittelbar „online“ erfasst.
- **Abschluss:** Zusage vom PL „Dokument wird in der vorlieg. Fassung gedruckt und verteilt“. Sofortige unmittelbare Unterschrift - Unterschriftsseite mitbringen



Other best practices for taming the tiger

➤ **Installation von „inneren Motoren“**

Intrinsische Motivation ist hier das Schlagwort. Beantworten Sie folgende Frage: Mit welchen Mitteln/Maßnahmen treibt sich das Projekt selbst wie ein Perpetuum Mobile an, obwohl Sie als Projektleiter selbst weit von dem Geschehen weg sind ?

- **Ausschreibungen mit Gewerkcharakter** helfen z.B. den Projektauftrag vorab bei verschiedenen Auftraggebern intern abzustimmen sowie schriftlich zu fixieren und die interne Schätzung mit der externen Abzugleichen. Da der externe mit minimalen Aufwand maximales Ergebnis erzielen will, wird er zeitlich das Projekt „antreiben“.
- **Review Board-Sitzungen** zur Vorstellung der Fachkonzepte vor ranghohen Entscheidungsträgern effektiv. Der Mitarbeiter sind terminlich „fertig“, weil er vor dem Top-Mgt präsentiert ... der Auftraggeber erhält komprimierte Infos und der PL erhält durch die Abnahme einen harten Meilenstein und einen definierten Auftrag.
- Geben Sie **Outperformern** harte Nüssen zum knacken. Dies motiviert diese selbst, treiben das Projekt voran und verhindert, das Sand ins Getriebe kommt.
- **Personalauswahl.** Suchen Sie Mitarbeiter die „clever“, „hungrig“ und „waschmaschinenfest“ sind.

➤ **Be smart - Entscheidungen in „ausweglosen“ Situationen**

Testen wir Ihre Entscheidungsfähigkeiten. Sie fahren einen 2-sitzigen Smart. Als Projektleiter müssen Sie jetzt Prioritäten setzen und eine rasch eine Entscheidung treffen. Sie fahren nachts 3 Uhr durch den Wald dort steht in 10m Abstand ein ältere Dame mit gebrochenem Bein am Wegesrand, ein Freund der Ihnen mal aus der Patsche geholfen hat und jetzt Ihre Loyalität einfordert und ein attraktiver Partner spricht die Liebe Ihres Lebens. Wie entscheiden Sie, da Sie nur einen Sitz frei haben ? Drauf gekommen ? Sie geben Ihrem Kumpel die Schlüssel und bitten die ältere Dame ins Krankenhaus zu fahren. Mit der Liebe Ihres Lebens gehen Sie Arm in Arm durch die Nacht spazieren.

Sein Sie smart und **suchen Sie win win Lösungen.**

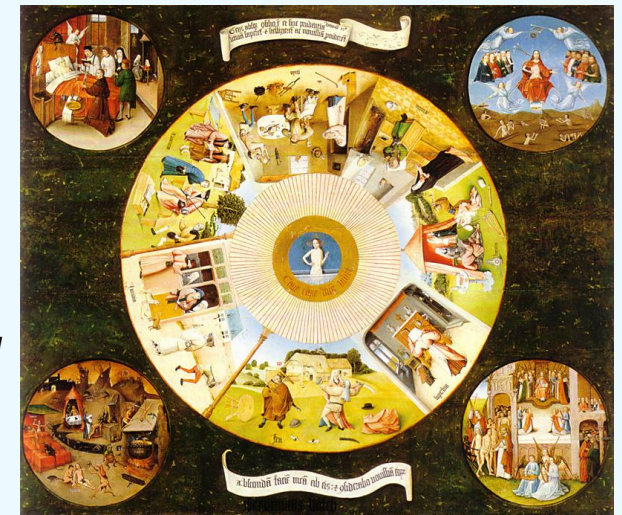
Other best practices Tugenden & Todsünden



Lebe Tugenden

Selbstliebe - Schöpfungsliebe - **Hingebung** - Ehrfurcht - Selbstlosigkeit -
 Selbstbewusstheit - Herzengüte - Nächstenliebe - **Freude** - Liebe - Selbsterziehung -
 Glückseligkeit - Reinheit - Hingabe - Friedfertigkeit - Gottesliebe - Menschenliebe -
 Gutherzigkeit - Offenherzigkeit - Stille - Gedankenkontrolle - Vergebung - Friedenssinn
 Feindesliebe - Charakterfestigkeit - Milde - Beständigkeit - Anstand - **Optimismus** -
 Natürlichkeit - Seelenfrieden - Seelengröße - Mitgefühl - Nachsicht - Gebefreudigkeit -
 Dankbarkeit - Güte - Bescheidenheit - Unerschütterlichkeit - **Unterscheidungsgabe** -

Gleichmut - **Wahrnehmungskraft** - Demut - **Vorstellungskraft** - Phantasie - Achtung - **Zuversicht** - Vergeistigung - Vernunft
 - Objektivität - Behutsamkeit - **Selbstbeherrschung** - Weisheit - Selbstbeobachtung - Barmherzigkeit - **Unbestechlichkeit** -
Toleranz - Idealismus - Unbegrenztheit - Glaubensstärke - Umsicht - Gutmütigkeit - Selbstachtung - Selbstsicherheit -
 Anteilnahme - Würde - **Loyalität** - Zucht - **Sachlichkeit** - **Standhaftigkeit** - Bewusstsein - Respekt - **Lernbereitschaft** -
 Opferbereitschaft - Ehrlichkeit - Veränderungsbereitschaft - **Fleiß** - Universalität - Hoffnung - Heiterkeit - Frohsinn - Edelmut -
 Freiheitssinn - Mitfreude - Geduld - **Ausdauer** - Selbstdisziplin - Wunschlosigkeit -
 Uneigennützigkeit - Zufriedenheit - Ernsthaftigkeit - Enthaltensamkeit -
 Losgelöstheit Feingefühl - Zurückhaltung - Keuschheit - **Vertrauen** -
 Gerechtigkeitssinn - **Zielstrebigkeit** - Aufrichtigkeit - Großherzigkeit -
Taktgefühl - Selbsterkenntnis - **Verschwiegenheit** - Gastfreundschaft -
 Großzügigkeit - Freundschaftlichkeit - Herzlichkeit - Nachgiebigkeit - Sanftmut -
Integration - Höflichkeit - **Selbstüberwindung** - Selbstkontrolle - Verständnis -
 Gemütsruhe - Geschicklichkeit - Humor - Achtsamkeit - Vorsicht - Gefasstheit -
 Genügsamkeit - Liebenswürdigkeit - **Authentizität** - **Unvoreingenommenheit** -
 Sorgfalt - Redlichkeit - Treue - Eintracht - Wohlwollen - Wirklichkeitssinn -
Wahrhaftigkeit Bekennermut - Schönheitssinn - Einheitssinn - **Harmoniegefühl**
Qualitätsbewusstsein - Verantwortungssinn - Mäßigkeit - **Inspiration** -
 Naturverbundenheit - Rücksichtnahme - **Konzentration** - **Willenskraft**



Meide Todsünden

Zorn - Hochmut - Wollust / Luxus - Gleichgültigkeit / geistige Trägheit - Völlerei - Habgier - Neid



Management Summary

- **Ein Großprojekt ist ein Ökosystem mit eigenen individuellen Spielregeln.** Ermitteln und nutzen Sie als Projektleiter diese spezifischen Spielregeln aktiv.
 - Lernen und respektieren Sie das **Beziehungsgeflecht** der offiziellen und inoffiziellen Häuptlinge.
 - **Kommunizieren Sie zielgruppengerecht** insbesondere bei sensiblen Themen wie Problemen. Investieren Sie hohe Energie in Ihre Entscheider-Board Sitzungen. Es sind Ihre „Richter“ im Circus Maximus. Im Sinne des Projekt- und Selbstmarketings sprechen Sie gut über das Projekt, die Mitarbeiter und ihre Auftraggeber.
 - **Je größer das Projekt** wird **desto professioneller** müssen Sie arbeiten. Mündliche Absprachen sind auf Kollegenebene adäquat. Für Großprojekte wählen Sie die Schriftform.
 - Die Zuständigkeiten der **Auftraggeber** oder **Leistungsinhalte** des Projektauftrages müssen **jederzeit eindeutig** und nachvollziehbar sein.
 - Für **Großprojekte auf Basis neuer Technologien** sind **Maßnahmen** zur Risikominderung bei Projektstart zu **initiiieren. Zeit und Aufwand für die Integration** der Einzelkomponenten sind in der Planung zu berücksichtigen.
 - **Migrationsprojekte** sind mit **klaren Prämissen**, Prozessen und Systementscheidungen **aufzusetzen**. Die zukünftige Orga-Struktur muss zeitnah zum Aufzeigen von Perspektiven vorliegen.
 - In „**ausweglosen**“ **Situationen eskalieren Sie sachlich**. Beobachten Sie den Zeitpunkt, wann das Projekt offiziell „stirbt“. Achten Sie insbesondere auf eine zielgruppengerechte Kommunikation.
 - **Beherrschen Sie die Controlling-Instrumente**. Es ist die Sprache und Instrumente Ihrer Auftraggeber.
 - **Achten Sie auf sich**. Wenn Sie sich in 2 Projekten verheizen, ruinieren Sie 2 Projekte und sich selbst.
 - Nutzen Sie **best practices** wie „**papst beamer**“, „**innere Motoren**“ oder „**win win Lösungen**“.

Ihre Fragen



Give me five !



➤ ***Thank you for listening***

LB≡BW 19

Quellen zu Projektmanagement

- **Peopleware: Productive Projects and Teams, *Dorset House Publishing***
Von Tom DeMarco & Timothy Lister
- **The Deadline: A Novel About Project Management, *Dorset House Publishing***
Von Tom DeMarco
- **Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving in, *Penguin Books***
Von Roger Fisher, William L Ury, Bruce Patton
- **Rapid Development: Taming Wild Software Schedules, *Microsoft Press***
Von Steve McConnell
- **Migrating Legacy Systems, *Morgan Kaufmann Publishers***
Von Brodie & Stonebraker
- **Death March, *Prentice Hall***
Von Edward Yourdon
- **The Mythical Man-Month, *Addison Wesley***
Von Frederick P. Brooks
- **Die Realität, *das eigene Projekt***
Von „es gibt keinen härteren Lehrer als die Realität“

