


100 Regeln für Projektleiter

Nach „One Hundred Rules for NASA Project Managers“ von Jerry Madden, ins Deutsche übersetzt und aktualisiert von pmqs.de.

Keine Weitergabe der deutschen Übersetzung ohne schriftliches Einverständnis von pmqs.de.

Dokumentenhistorie

	<p>Jerry Madden (Autor) Associate Director of the Flight Projects Directorate at NASA's Goddard Space Flight Center</p> <p>“Show up early for all meetings; they may be serving doughnuts.”</p>
	<p>Rod Stewart (Überarbeitung 1995/1996) Mobile Data Services in Huntsville, Alabama</p>
	<p>pmqs.de (ins Deutsche übersetzt Juni 2013)</p>

Inhalt

Projektmanager	2
Kommunikation	4
Berichtswesen und Präsentationen	6
Lieferanten und Verträge	7
Entwickler, Techniker und Tester	8
Computer und Software	9
Oberes Management, Programme Office und alles darüber	10
Budgetplanung und Schätzungen	10
Kunde	11
Unternehmensrichtlinien	11
Entscheidungsfindung	12
Berufsethik und Integrität	12
Projektmanagement und Zusammenarbeit	12
Behandlung und Vermeidung von Fehlern	13

Projektmanager

Regel 1: Der Projektmanager sollte jeden, der mit seinem Projekt zu tun hat, mindestens einmal besuchen. Er sollte alle Führungskräfte (Linienmanager, Teilprojektleiter, AP-Verantwortliche) kennen. Die Mitarbeiter wollen wissen, ob der Projektmanager an ihrer Arbeit interessiert ist. Der beste Beweis dafür ist, dass der Projektmanager sie besucht und sich direkt anschaut, was sie tun.

Regel 2: Der Projektmanager muss wissen, was seine Vertragspartner motiviert (also deren internes Bonussystem, die interne Verrechnung, die Strategie, die Firmenkultur).

Regel 3: Die Werkzeuge und Methoden mögen sich ändern, bzw. haben sich geändert. Die Prinzipien des Managements sind jedoch stets dieselben: Es ist immer noch am wichtigsten, die richtigen Personen für die richtigen Aufgaben zu finden und dann nicht mehr im Weg zu sein, damit diese ihre Arbeit machen können.

Regel 4: Der Projektmanager geht fair mit allen um – auch mit Vertragspartnern oder Mitbewerbern. Jede Branche ist ein geschlossenes System – sie werden denselben Leuten immer wieder begegnen. Besser der Projektmanager wird respektiert, anstatt dass jemand wütend auf ihn ist.

Regel 5: Sowohl böartige, verachtenswerte und komplett gehasste Personen als auch ehrenwerte Damen und Herren können Projektmanager werden. Ziellose, unpräzise oder zögerliche Personen können keine Projektmanager werden.

Regel 6: Ein Projektmanager, der es gemütlich hat, wartet entweder gerade auf sein nächstes Projekt oder sein aktuelles Projekt ist gerade am Scheitern. Es gibt keine Sicherheit im Projektmanagement.

Regel 7: Ein Problem von neuen/jungen Projektmanagern ist, dass sie die Probleme von allen anderen lösen wollen. Älteren Projektmanagern hat das obere Management bereits gesagt, dass sie sich ausschließlich um ihre eigenen Probleme kümmern sollen – denn genau darum wurden sie eingestellt. Was ist an beiden Standpunkten richtig oder falsch?

Regel 8: Schnell zu rennen ersetzt nicht das selbständige Nachdenken. Für seine Arbeit muss sich der Projektmanager Zeit nehmen, um sich immer die Konsequenzen seines Handelns zu überlegen.

Regel 9: Der Projektmanager muss nicht wissen, wie eine Aufgabe gelöst wird. Aber er muss sehr genau wissen, was er will. Ein blinder Projektmanager geht im Kreis!

Regel 10: Nicht alle erfolgreichen Projektmanager sind kompetent und nicht alle Projektmanager, die ein Projekt in den Sand setzen, sind inkompetent. Glück spielt immer eine Rolle, jedoch bevorzugt das Glück den hart arbeitenden Projektmanager.

Regel 11: Der Projektmanager versucht nie Rache für irgendetwas im Projekt zu nehmen. Es ist schlechter Stil, es bringt ihn auf dieselbe, niedrige Ebene und vermutlich wird das ganze Projekt geschädigt.

Regel 12: Der Projektmanager wird nie so egozentrisch, dass er seine eigene Meinung nicht mehr ändern kann - besonders, wenn die Projektmitarbeiter ihn auf einen Fehler hinweisen. Der Projektmanager entwickelt eine Haltung, bei der seine Mitarbeiter ihn gefahrlos auf falsche Entscheidung hinweisen können.

Regel 13: Ein Projektmanager, der gleichzeitig sein eigener Chefentwickler oder Finanzmanager ist, wird früher oder später einen Herzinfarkt bekommen.
(Anmerkung des Übersetzers: In anderen Ländern würde nie jemand auf die Idee kommen, dass der Projektmanager für das Projektcontrolling verantwortlich ist. Hierfür gibt es in der Regel einen dedizierten Projektmitarbeiter.)

Regel 14: Die meisten Projektmanager sind wegen der Stärke und der Fähigkeiten ihres Teams erfolgreich.

Regel 15: Die Saat für Probleme wird früh gelegt. Die initiale Planung ist der wichtigste Teil eines Projekts. Die Analyse von gescheiterten Projekten hat gezeigt, dass das Scheitern schon sehr früh geplant wurde.

Kommunikation

Regel 16: Kooperative Zusammenarbeit erfordert eine gute Kommunikation und ein Frühwarnsystem. Der Projektmanager informiert seine Stakeholder laufend über die Ereignisse und er ist der erste, der die Stakeholder über Planänderungen oder Risiken informiert.

Wichtige Stakeholder sollten eingebunden werden, bevor finale Entscheidungen gefällt werden. Projektmanager, welche Informationen verheimlichen, werden als Personen mit schlechter Integrität wahrgenommen und behandelt.

Regel 17: Gespräche sind aufwändig. Der beste Weg, einen Mitarbeiter oder ein Problem zu verstehen, ist jedoch, mit den richtigen Personen zu sprechen.

Regel 18: Sind die Anwesenden aus unterschiedlichen Ländern, so muss der Projektmanager besonders intensiv prüfen, ob alle dasselbe Verständnis der Diskussion oder der Ergebnisse haben. Selbst unter Mitarbeitern mit derselben Muttersprache gibt es immer wieder Missverständnisse.

Regel 19: Der Projektmanager kann nicht Sprache, Land und Leute, mit denen er zu tun hat, ignorieren. Bildung ist ein MUSS für den modernen Projektmanager. Es gibt genügend Kurse für Sprache, Kultur, Umfeld. Ein Projektmanager kann nicht managen, wenn er seine Stakeholder nicht versteht.

Regel 20: Der Projektmanager kann nicht alles prüfen und beobachten. Aber der Projektmanager kann die Mitarbeiter beobachten und klar machen, dass er schlechte Arbeit nicht akzeptiert.

Regel 21: Es sind viele neue Mitarbeiter im Unternehmen, welche ihr Eigeninteresse über die Arbeit stellen – zumindest sieht es so für die älteren Mitarbeiter aus. Für ältere sieht es außerdem so aus, als würden die jüngeren Mitarbeiter mehr Wert auf die Form als auf den Inhalt legen. Es ist die Frage, ob die älteren Mitarbeiter Recht haben oder ob sie einfach nur „alt“ sind. Der Projektmanager überlegt sich beide Standpunkte.

Regel 22: Ein guter Techniker, ein guter QS-Manager und ein strenger Projektmanager sind wichtiger für eine gute Produktqualität als Papier und Reviews.

Rule 23: Die Quelle der meisten Probleme im Projekt sind die Menschen, das werden sie aber nie zugeben. Der Projektmanager kennt die Menschen, die im Projekt arbeiten, und er kennt daher die Schwachstellen des Projekts.

Rule 24: Work-a-holics („Arbeitstiere“) werden vom Projektmanager besonders eng im Blick behalten. Wenn sie in die falsche Richtung laufen, können sie in kurzer Zeit einen großen Schaden anrichten. Außerdem ist es einfach, diese Menschen mit Arbeit zu überladen und damit in einen Burnout zu treiben. Dies vorherzusehen ist sehr schwierig, da ein Großteil der Arbeitslast von diesen Menschen selbst generiert wird. Der Projektmanager behält deren Arbeitszeit im Blick und erzwingt möglicherweise Pausen/Urlaubstage.

Regel 25: Die Verhandlung zur Mitarbeit sollte immer auf der tiefst möglichen Hierarchieebene erfolgen. Der Projektmanager möchte die Mitarbeit einer

bestimmten Person – je näher an dieser Person die Verhandlungen geführt werden, umso besser.

Regel 26: Wenn der Projektmanager einen Mitarbeiter hat, der nicht nachfragt, nachschaut und analysiert, dann wird er ihn möglichst schnell los.

Regel 27: Persönliche Zeit ist sehr wertvoll, dies gilt insbesondere für die Projektmitarbeiter. Es ist die Aufgabe des Projektmanagers, immer zu prüfen, dass Besprechungen nur die notwendige Zeit dauern und keine unnötige Arbeit gemacht wird. Zusätzlich wehrt der Projektmanager Aufträge von Dritten für seine Mitarbeiter ab, indem er sie entweder ignoriert oder eine Absage an den Anfragenden schickt.

Regel 28: Menschen, welche nur den Arbeitsstand kontrollieren, wissen nie genau, was gerade passiert. In ein Thema involviert zu sein, ist der Schlüssel für Exzellenz.

Regel 29: Es gibt keine größere Motivation, als einen guten Mitarbeiter ein Teil des Puzzles kontrollieren zu lassen, ein Schulterklopfen oder ein Lob helfen aber trotzdem.

Regel 30: Es sind meist die Inkompetenten, welche ihre Arbeit nicht vorstellen wollen (Reviews, Demonstrationen, Präsentationen).

Regel 31: Manchmal gibt es nur eine einzige Person, welche eine Aufgabe erfüllen kann. Dies ist oft bei technischen Randgebieten der Fall oder wenn es mehr um „Kunst“, denn um Technik geht. Diese Menschen sollte man wertschätzen, aber auch dafür sorgen, dass deren Arbeit schnell erledigt ist.

Regel 32: Die Mitarbeiter haben einen Grund, weshalb sie Dinge auf eine bestimmte Art und Weise tun. Die meisten wollen eine gute Arbeit abliefern. Wenn sie trotzdem keine gute Arbeit liefern, liegt es entweder daran, dass sie nicht wissen, wie es geht oder schlimmer – es ist ihnen unklar, was genau erwartet wurde.

Regel 33: Wenn für ein Problem zusätzliche Mitarbeiter benötigt werden, verhält sich der Projektmanager wie ein Koch, der zu wenig Salz ins Essen getan hat: Vorsichtig.

Berichtswesen und Präsentationen

Regel 34: Hat ihr Unternehmen eine bestimmte Art von Controlling und Berichtswesen einmal etabliert, wird das System (d.h. die Controller und Portfoliomanager) mit Zähnen und Klauen kämpfen, um das System genauso am Leben zu halten. Als Projektmanager kann man nur „das Beste daraus machen“ und „damit leben“.

Regel 35: Die Anzahl der Berichte und Auswertungen steigt ständig an. Die damit transferierte Wissensmenge bleibt aber immer dasselbe. Das bedeutet, dass Berichte und Auswertungen mit diesem Hintergedanken erzeugt werden sollten: es gibt eine einzige Datenquelle. Präsentationen bedienen sich auch immer wieder aus demselben Pool von Folien.

Regel 36: Projektmanager verstecken nichts vor Revision, Wirtschaftsprüfern oder ihren Stakeholdern. Nicht nur das aktuelle Projekt steht auf dem Spiel, sondern die Reputation des Projektmanagers und aller Projektmitarbeiter. Auch wenn etwas nicht ordnungsgemäß ist – ein Projektmanager liefert Fakten, keine Entschuldigungen.

Regel 37: Projektprüfungen werden zur ungünstigsten Zeit im Projektverlauf durchgeführt. Daher sollten alle Planungsdokumente und Dokumentationen immer auf dem aktuellen Stand sein. Keine aktuellen Daten zu haben, sollte zur Entlassung des Projektleiters führen.

Regel 38: Der Projektmanager stellt seine Mitarbeiter nie in der Öffentlichkeit bloß. Daher ändert er auch nicht seine Entscheidungen zu Tätigkeiten, welche er den Mitarbeitern gegeben hat. Bei Entscheidungsänderungen nimmt der Projektmanager nie dem Projektmitarbeiter die Umsetzungsverantwortung.

Regel 39: Prüfungsergebnisse sind für den Überprüften, nicht für den Prüfer. Jede Projektprüfung ist ein Fehlschlag, wenn der Projektmanager und das Projektteam nichts daraus lernen.

Regel 40: Eine Arbeitsbesprechung hat maximal sechs Teilnehmer. Größere Besprechungen sind nur für den Wissenstransfer (Präsentation) geeignet.

Regel 41: Die Menge an Prüfungen und Berichtsfragen ist umgekehrt proportional zum Verständnis des Managements zum Projekt. Es ist die Aufgabe des Projektmanagers, alle Stakeholder regelmäßig zu informieren – und zwar in einer Art und Weise, dass auch Betroffene/Manager die Sachlage verstehen, wenn sie nur wenig mit der Projektmaterie vertraut sind. Die Datenlage klar und übersichtlich zu präsentieren, beleidigt nie die Intelligenz der Menschen.

Regel 42: Projektmanager, welche ihre Berichte nur auf Basis von Papier (Berichte der Mitarbeiter) erstellen, sind für ihr Versagen bekannt.

Regel 43: Dokumentation ist nicht gleich Wissen. Es gibt einen großen Unterschied zwischen dem, was passieren sollte, was man dachte, was passieren müsste, und der Realität. Dokumente geben nur einen statischen Blick auf eine flexible Realität und veralten daher schnell.

Regel 44: Nur weil der Projektmanager in kurzen Abständen Berichte abgibt, kann er nicht in den länger-zyklischen Berichten abkürzen. Wenn das Management die wöchentlichen Berichte lesen und verstehen würden, dann würden sie keinen monatlichen Bericht benötigen.

Regel 45: Abkürzungen werden immer lästiger. Jedes Projekt hat ein paar hundert bis tausend Abkürzungen. Das obere Management wird davon nur einen Bruchteil verstehen. Daher haben Abkürzungen in Präsentationen und Berichten nichts verloren – es sei denn, die Informationen sollen verwirren. (Und das machen Projektmanager nicht.)

Regel 46: Der Projektmanager denkt immer daran, dass es meist einfacher ist, idiotische Administrationsaufgaben auszuführen, als dagegen anzukämpfen. Der Kampf lohnt sich nur, wenn daraus immer wiederkehrende hohe Aufwände resultieren, etwa wenn die Controller ein neues dysfunktionales Berichtssystem oder ein schlechtes Projektplanungswerkzeug im Unternehmen etablieren.

Lieferanten und Verträge

Regel 47: Der Projektmanager ist nicht der Kontrolleur für die Arbeit der Lieferanten, sondern der Treiber.

Auch bei einem Gewerk ist es die Aufgabe des Projektmanager, dass der Lieferant erfolgreich (Qualität und Zeit) ist. Lieferanten scheitern nicht – das beauftragende Unternehmen scheitert, daher muss der Projektmanager den Lieferanten unterstützen.

Liefert der Lieferant spät oder schlechte Qualität, dann leidet auch immer das Gesamtprojekt des beauftragenden Unternehmens – egal, wie die Haftungen vereinbart sind.

Regel 48: Eine Erfolgszahlung auf Basis von Projekterfolgs-Metriken (*Anmerkung des Übersetzers: US-amerikanisches Vertragstyp „Cost-plus-award fee (CPAF)“ bei dem die Kosten des Auftragnehmers gedeckt werden und eine Belohnung für gute Ergebnisse (z.B. geringe Fehlerzahl) bezahlt wird*) erzeugt sowohl für den Auftragnehmer als auch für den Auftraggeber Disziplin. Der aktuelle Punktwert repräsentiert den Projektstatus und den Status der Management-Fähigkeiten auf beiden Seiten. Ständige geringe Punktwerte sind ein Signal für das obere Management die Situation zu beleuchten. Ständige hohe Punktwerte sind ein gutes Signal. Gibt es aus den Verträgen hohe Punktwerte, jedoch dennoch eine schlechte Projektperformance, dann ist zu prüfen, woran das liegt.

Regel 49: Die Arbeitsmoral der Mitarbeiter von Vertragspartnern ist genauso entscheidend für das Ergebnis wie die Arbeitsmoral der internen Projektmitarbeiter. Der Projektmanager ist für die Moral aller Projektmitarbeiter verantwortlich.

Regel 50: Zu einem Lieferanten freundlich zu sein, ist in Ordnung. Mit einem Lieferanten befreundet zu sein, bringt den Projektmanager in eine gefährliche Situation und verhindert Objektivität.

Regel 51: Es gibt immer eine Tendenz zu einer 1:1 Beziehung zwischen den Mitarbeitern des Lieferanten und des beauftragenden Unternehmens. Daher kostet jeder zusätzliche externe Mitarbeiter einen zusätzlichen internen Mitarbeiter pro Jahr.

Regel 52: Lieferanten bemühen sich, den Ansprechpartnern des Kunden passende Ansprechpartner auf eigener Seite gegenüberzustellen. Stellt der Projektmanager Nieten für diese Themen ab, wird auch der Lieferant die schlechteren Mitarbeiter für dieses Projekt zur Verfügung stellen.

Regel 53: Vertragspartner schätzen es, wenn der Kunde den Tätigkeiten des Vertragspartners Aufmerksamkeit schenkt, jedoch nicht, wenn die Aktivitäten ständig hinterfragt werden. Die Grundregel, dass der Kunde König ist, gilt immer. Jedoch werden die Kosten explodieren, wenn der Vertragspartner die Umsetzung auf „Art des Kunden“ tun soll und nicht nach seinen eigenen Prozessen. Daher ändert der Projektmanager nicht die Pläne seiner Lieferanten, es sei denn, sie sind fehlerhaft oder zu kostspielig. (Das Bessere ist der Feind des Guten.)

Regel 54: Es gibt nur eine Lösung für einen schwachen Projektmanager beim Lieferanten: Austauschen. Schnell. Der Hauptjob des Lieferanten ist es, den Kunden glücklich zu halten. Der Projektmanager sollte dem Gegenüber beim Lieferanten schnell informieren, dass er keine Schmeicheleien braucht, sondern Pünktlichkeit, Kostentreue und die vereinbarte Qualität, um ihn glücklich zu machen.

Entwickler, Techniker und Tester

Regel 55: Over-engineering ist weit verbreitet. Entwickler lieben Puzzle und Labyrinth. Der Projektmanager zielt darauf ab, dass einfache Designs entwickelt werden.

Regel 56: Die ersten Anzeichen für Probleme kommen vom Zeitplan und dem Kostenplan. Entwickler und Techniker sind die letzten, die bemerken, dass sie Probleme haben. Entwickler sind geborene Optimisten.

Regel 57: Das Projekt hat viele eigene Ressourcen. In der eigenen Mannschaft und in der Mannschaft der Lieferanten sind viele Spezialisten vorhanden, welche der Projektmanager zusammenziehen kann, um besondere Probleme zu lösen.

Regel 58: Viele Projektmanager vergessen, vielleicht weil sie viele Entwickler, Tester und Techniker in ihren Projekten haben, dass sie genau für diese Leute arbeiten. Und dass es im Projektteam immer Mitarbeiter gibt, die einen noch besseren Zugang zum Top-Management des Unternehmens haben.

Regel 59: Die meisten Entwickler sind vernünftig, solange sie gut ihre Arbeit machen können. Sie werden mit dem Projektmanager arbeiten, solange sie davon ausgehen, dass er ihnen die Wahrheit erzählt. Das betrifft auch die eigenen Pläne der Entwickler.

Regel 60: In der Entwicklung gibt es immer wieder Überraschungen. Vielleicht wurde der Nachfolger der bisher verwendeten Komponente von völlig anderen Personen des Herstellerunternehmens entwickelt und verhält sich daher unerwartet. Vielleicht haben geringe Änderungen an anderen Stellen Auswirkungen. Vielleicht hat sich aber auch das Umfeld (beispielsweise die Ablaufumgebung) geändert. Die Tester verstehen in vielen Fällen nicht, was sie testen, noch die vorgegebenen Testwerkzeuge.

Regel 61: Die meisten Produkte arbeiten so, wie sie gebaut wurden – nicht so wie der System-Architekt sie geplant hat. Dies hängt der Verständlichkeit des Designs für die Umsetzer oder vom schlechten Verständnis der verwendeten Komponenten ab.

Computer und Software

Regel 62: Das Ignorieren von modernen Entwicklungstechniken und Werkzeugen ist ein großer Fehler. Darüber hinaus zu glauben, dass diese Techniken und Werkzeuge fehlerfrei sind, ist ein noch größerer Fehler.

Regel 63: Softwareentwicklungsprojekte haben dieselben Eigenschaften wie andere Projekte (beispielsweise viele Change Requests/ Umfangserweiterungen, hohe Betriebskosten, die Notwendigkeit einer ausführlichen Qualitätssicherung). Zusätzlich hat Software die Eigenschaft, dass der Beweis der Fehlerfreiheit viel schwieriger ist als bei Hardware. Daher sollte Software modular aufgebaut und getestet sein. Neue Versionen von Komponenten können mehr Fehler haben als Vorversionen, daher sollte immer die Funktionsfähigkeit von neuen Komponenten mit allen bestehenden Teilen der Software sichergestellt werden (Regressionstests). Für Softwareentwicklung muss stets Puffer geplant sein.

Regel 64: Aus Simulationen oder Tests werden viele Daten gewonnen, mit denen man auf das spätere Systemverhalten schließen will. Jedoch haben Simulationen möglicherweise Fehler und Tests hängen von hochwertigen Testdaten ab.

Regel 65: In früheren Zeiten hatte man Techniker, die wussten, wie die Elektronik des Systems funktionierte oder wie die Software aufgebaut war. Heute sind die Systeme komplex und das Wissen auf viele Köpfe und Unternehmen verteilt. Hieraus resultieren erhebliche Risikofaktoren für ein Projekt.

Oberes Management, Programme Office und alles darüber

Regel 66: Der Projektmanager trifft nie Annahmen, warum das Management eine Entscheidung gefällt hat. Wenn er den Eindruck hat, den Grund für eine Entscheidung wissen zu müssen, dann fragt er nach. Von einigen Antworten wird er überrascht sein.

Regel 67: Der Projektmanager kennt sein Management: manche mögen einen guten Witz, andere mögen ihn nur, wenn sie ihn selbst erzählen.

Regel 68: Der Chef hat das Recht Entscheidungen zu fällen. Wenn der Projektmanager Zweifel an einer Entscheidung hat, wird er seinen Chef informieren, aber dann die Entscheidung so umsetzen, dass das Unterfangen erfolgreich ist.

Regel 69: Der Projektmanager fragt nie sein Management nach einer Entscheidung, welche er selbst fällen kann. Der Projektmanager geht grundsätzlich davon aus, dass er eine Entscheidung selbst fällen kann – außer es gibt ein Dokument, in dem glasklar das Gegenteil steht.

Regel 70: Der Projektmanager und der Programm-Manager arbeiten als Team. Der Programm-Manager vertritt den Projektmanager und das Projekt nach „oben“, daher sollte er immer über alle Entwicklungen auf dem Laufenden gehalten werden.

Regel 71: Der Projektmanager kennt die wahren Entscheidungsträger im Projekt oder Programm. Dies kann der Auftraggeber sein, es könnte aber auch ein einflussreicher Nutzer oder eine außenstehende Person sein. Es ist Aufgabe des Projektmanager, zu genau dieser Person eine regelmäßige (formelle oder informelle) Kommunikation zu etablieren.

Budgetplanung und Schätzungen

Regel 72: Heute muss der Projektmanager sein Projekt mit modernsten Technologien durchführen, sein Budget einhalten, Risiken eingehen, pünktlich und erfolgreich sein. Seltsamerweise klappt das, solange die Grundlagen des Projektmanagements beachtet werden und Budgetpläne, Ressourcenpläne, Zeitpläne erstellt und sorgsam Änderungsmanagement angewandt wird.

Regel 73: Die meisten Projekte haben Budget oder Zeit überzogen, weil die Schätzungen falsch waren, nicht weil Fehler gemacht wurden. Bessere Schätzungen werden nicht die Kosten reduzieren, jedoch die Reputation von Projektmanager, Projekt und Unternehmen verbessern. Es ist sogar eine hohe Wahrscheinlichkeit vorhanden, dass bessere Schätzungen zu höheren Kosten führen und den Lieferanten bessere Einnahmen beschern, so lange die Festpreisangebote nicht reduziert werden, um die verbesserte Risikosituation (bei besseren Schätzungen) zu reflektieren. Eine bessere Reputation bei der Durchführung von Projekten ist notwendig!

Regel 74: Alle Probleme lassen sich mit mehr Zeit lösen, daher sorgt der Projektmanager für genügend Zeitpuffer; und falls nicht – der nächste Projektmanager dieses Projekts tut es bestimmt.

Regel 75: Früher wurden in den Projekten mehr ausprobiert und unerprobte Technologien eingesetzt – viele Änderungen oder Zeit- und Budgetüberziehungen waren üblich. Heute bearbeitet der Projektmanager alle Projekte wie Festpreisprojekte, Änderungswünsche sind zur Todsünde geworden.

Regel 76: Der Projektmanager kennt die Ressourcen beteiligter Einheiten und – wenn möglich – auch die Ressourcen anderer Einheiten. Normalerweise helfen die anderen Einheiten des Unternehmens gerne, wenn es ihnen möglich ist. Es ist immer wieder überraschend, wie viel man bekommt, wenn man nur danach fragt.

Regel 77: In den meisten Projekten ist kaum eine Information wirklich geheim, daher behandelt der Projektmanager diese Informationen auch nicht als geheim. Jeder Mitarbeiter leistet bessere Arbeit, wenn er das große Ganze sieht, als wenn er nur einen kleinen Ausschnitt wahrnimmt.

Regel 78: Die Projekte eines Unternehmens konkurrieren um Budgets, sie konkurrieren nie miteinander. Daher attackiert der Projektmanager nie ein anderes Projekt oder Programm mit der Absicht, von dort Budgets oder Ressourcen zu stehlen. Der Projektmanager präsentiert sein Projekt nur auf Basis der eigenen Kosten-/Nutzenrechnung.

Regel 79: Im nächsten Jahr gibt es dann garantiert genug Geld und Zeit, um die Projektaufgabe gut zu lösen. Das nächste Jahr kommt etwa im fünfzigsten Jahr als Projektmanager.

Kunde

Regel 80: Der Projektmanager weiß immer, wer der Kunde ist. Wichtige Änderungen werden immer mit dem Kunden abgestimmt.

Unternehmensrichtlinien

Regel 81: Die Unternehmensrichtlinien wurden von einem anderen normalen Mitarbeiter geschrieben, daher hinterfragt der Projektmanager immer die Sinnhaftigkeit. Möglicherweise werden die Richtlinien dann von einem anderen Mitarbeiter umgeschrieben oder der Projektmanager wird „in diesem speziellen Fall“ als Ausnahme gewertet.

Entscheidungsfindung

Regel 82: Von frühen falschen Entscheidungen kann sich ein Projekt erholen. Von richtigen Entscheidungen, welche zu spät kommen, nicht.

Regel 83: Ab und zu ist es das Beste, nichts zu tun. Außerdem ist das die beste Hilfe, die man manchmal geben kann: Einfach oft hinhören, was gebraucht wird. Der Projektmanager bestimmt im Projekt, aber wenn es jedes Mal die Probleme der Projektmitarbeiter löst, arbeitet der Projektmanager für die Projektmitarbeiter.

Regel 84: Der Projektmanager trifft keine Entscheidungen auf der Basis von Comics (Flussdiagramme, Systemdiagramme, Kurven, usw.). Der Projektmanager schaut auf echte Informationen, um die Herausforderungen zu verstehen. Es wird zu viel Zeit mit der Korrektur von Diagrammen verschwendet, welche ein Prinzip – nicht die Realität – erklären sollen.

Berufsethik und Integrität

Regel 85: Integrität bedeutet, dass die Projektmitarbeiter dem Projektmanager vertrauen.

Regel 86: Auch wenn Aufgaben unter Zeitdruck erledigt werden, weiß der Projektmanager immer, wer der Auftraggeber ist. Wichtige Einzelheiten zu verheimlichen, würde sich langfristig immer negativ auswirken.

Projektmanagement und Zusammenarbeit

Regel 87: Projekterfolg benötigt Zusammenarbeit. Die guten Teams haben einen Coach, keinen Chef – trotzdem muss der Coach manche Dinge durchsetzen.

Regel 88: Der Projektmanager geht nie davon aus, dass irgendjemand irgendetwas Bestimmtes weiß, solange er nicht nachgefragt hat. Selbst das Offensichtliche wird in stressigen Situationen manchmal übersehen oder ignoriert.

Regel 89: Wer auch immer sagte „Bettler können nicht wählerisch sein.“, hat Projektmanagement nicht verstanden. Oft ist es besser, auf sein Glück zu vertrauen, als unpassende Unterstützung zu bekommen.

Regel 90: Das fertige Bild eines Puzzles ist schwer zu erkennen, wenn nur ein Puzzlestück vorliegt. Der Projektmanager ist nicht überrascht, wenn die Projektmitarbeiter auf Basis von unvollständigen Informationen die falschen Schlussfolgerungen ziehen.

Regel 91: Zu den Stakeholdern können der Auftraggeber, die Unternehmensleitung der Trägerorganisation, staatliche Behörden, Controlling, Revision und viele andere gehören – und alle machen nur ihren Job. Es ist die Aufgabe des Projektmanagers all diese Personen und Einheiten glücklich zu machen.

Behandlung und Vermeidung von Fehlern

Regel 92: Aktivitäten im Fehlerfall zur Identifikation der Ursache:

- a) Erzeugung einer Zeitlinie mit allen bekannten Ereignissen
- b) Festhalten der bekannten Fakten und Vergleich mit allen Theorien.
- c) Nicht die Fakten in Frage stellen, wenn es dafür keine Indikation gibt – also wissen, wann man aufhört, eine Theorie weiterzuverfolgen.
- d) Nicht zu schnell Schlussfolgerungen ziehen. Jede Abweichung vom erwarteten Teilergebnis muss erklärbar sein. Falsche Schlussfolgerungen führen zu neuen Fehlern!
- e) Erkennen, wann man besser aufhört.

Regel 93: Fehler sind wichtige Erkenntnisse für die Zukunft (Lessons Learned). Bisweilen klappen auch Dinge – auch das sind Lessons Learned: Funktionsfähige Prozesse und Methoden werden wiederverwendet.

Regel 94: Fehler sind in Ordnung – Versagen nicht. Versagen resultiert aus Fehlern, von denen man sich nicht erholt bzw. die man nicht lösen kann. Daher hat der Projektmanager immer Ausweichpläne, alternative Lösungsansätze oder hohe Risiken.

Regel 95: Die Erkenntnis aus unzähligen Projekten: Es gab noch nie ein Projekt ohne Teilprobleme – unabhängig von der Qualifikation der Beteiligten oder der Testverfahren. Puffer und Vorbereitung sind die einzigen Sicherungsmaßnahmen.

Regel 96: Persönliche Erfahrung ist toll, aber Testen ist besser. „Zu wissen, dass etwas funktionieren wird“, wird niemals die Bedeutung von „Beweisen, dass etwas funktionieren wird“ einnehmen.

Regel 97: Der Projektmanager hat keine Angst zu versagen, sonst würde er nie erfolgreich sein. Er arbeitet aber immer an der Fähigkeit zu reagieren. Teil dieser Fähigkeit ist zu wissen, wer helfen kann.

Regel 98: Der Projektmanager weiß, dass alle Fakten, die für jeden offensichtlich, bekannt und klar sind, falsch sein können.

Regel 99: Redundante Systeme sind Fiktion. Redundante Systeme sind baugleich, wenn das eine scheitert, wird auch das andere scheitern. Daher werden alle Teilsysteme so konzipiert, als wären sie kritisch für den Projekterfolg.

Regel 100: Der Projektmanager entschuldigt sich nie, wenn etwas schief geht. Er präsentiert Pläne und Aufgaben, um das Problem zu lösen.

Les Meredith (former Director of Space Sciences and Acting Center Director) had this remark to make about Jerry Madden's Project Managers' Lessons Learned:

“God only gave us Ten Commandments. Jerry has listed a hundred instructions for a Project Manager. It is evident a lot more is expected from a Project Manager.”