

# Erfahrungen mit externem Krisenmanagement in IT-Projekten

**TÜV Informationstechnik GmbH**

**The Trust Provider**

**- TÜViT -**



- Viele Projekte geraten in ihrem Verlauf in eine oder mehrere Krisen, d.h. es treten Ereignisse ein, die den Projekterfolg gefährden.
- Zunehmende Verbreitung von SOA-Konzepten stellt zusätzliche Anforderungen an Projekte.
- Die Behebung von Krisen ist eine große Herausforderung für Mitarbeiter, Projektleitung und Management.
- Die Einbindung Externer in Krisensituationen ist oft eine Option oder Ergänzung zur Krisenbewältigung.
- Der Vortrag soll Erfahrungen aus der Sicht des externen Krisenmanagers vermitteln.

- Werner Achtert, Bereichsleiter Projekt- und Qualitätsmanagement
- Projekterfahrungen
  - Projektbegleitendes Qualitätsmanagement
  - Analyse von IT-Organisationen
  - Beratung beim Aufbau von QMS
  - Verbesserung von IT-Prozessen (SPICE, CMMI, ITIL)
  - Einführung von Vorgehensmodellen (V-Modell XT, RUP)
  - Krisenmanagement in Projekten
  - Coaching von IT-Führungskräften
- Sonstiges
  - Autor von Fachbüchern und Beiträgen in Fachzeitschriften
  - Lehrbeauftragter an der Universität Augsburg

- SOA basiert auf loser Kopplung von unabhängigen Services zur Abwicklung eines Geschäftsprozesses.
  - Flexibilität und technologische Neutralität
  - Skalierbarkeit und Anpassbarkeit
  - Wiederverwendung und Nutzung externer Services
- Herausforderungen in SOA-Projekten
  - Strukturierung der Geschäftsprozesse
  - Einbinden aller Prozess-Beteiligten
  - Sinnvolle Kapselung von Services
  - Nutzung von Standards zur Kopplung von Services

- Ein Risiko ist ein mögliches Problem, das noch nicht eingetreten ist.
- Ein Problem ist ein Risiko, das eingetreten ist.
- Risiken und Probleme sind normaler Bestandteil jedes Projektes.
- Eine Krise ist eine Problemsituation, die von einem Projekt aus eigener Kraft nicht mehr gelöst werden kann und den Projekterfolg in Frage stellt, mögliche Ursachen:
  - Risiken nicht identifiziert, keine Maßnahmen geplant
  - Geplante Maßnahmen führen nicht zur Lösung

- Bei einer Krise findet das interne Management offensichtlich keine Lösung mehr, mögliche Ursachen:
  - Die bisherigen Beteiligten sind involviert in die Entstehung der Krise und können daher nicht mehr unabhängig agieren.
  - Die bisherigen Beteiligten haben in vielen Fällen emotionale Hürden und Misstrauen aufgebaut.
  - Krisensituationen sind i.d.R. stark emotional belastet durch Zeitdruck und Stress.
- Ein externer Krisenmanager hat vor allem die Aufgabe, die Projektsituation zu versachlichen und einen objektiven Standpunkt einzunehmen als Grundlage für die Lösung der fachlichen Probleme.

- Der hohe Zeitdruck in Krisensituationen erfordert ein unkompliziertes Konzept, das mit wenigen Meilensteinen zu einer klaren Aufgabenverteilung führt.
  - Positionsbestimmung des Krisenmanagers
  - Bestandsaufnahme zur Krisensituation
  - Planung von Maßnahmen zur Krisenbewältigung
  - Umsetzung von Maßnahmen zur Krisenbewältigung

# Step 1: Position des Krisenmanagers



- Wer sind die Projektbeteiligten und ihre Rollen?
- Welcher der Projektbeteiligten hat die Krise identifiziert?  
Sind sich die Beteiligten einig, dass sich das Projekt in einer Krise befindet?
- Was ist Gegenstand der Krise und was ist der Auslöser für die Feststellung der Krise?
- Welcher der Projektbeteiligten hat die Beauftragung des externen Krisenmanagers angestoßen?
- Was erwarten die Projektbeteiligten von dem externen Krisenmanager?
- Was ist als Erfolg definiert? Ist auch geordneter Rückzug ein Erfolg?

- Eindeutige Definition der Rolle des Krisenmanagers
  - Moderator zwischen den Parteien oder
  - Berater einer Partei
- Eindeutige Definition des Auftrags, z.B.
  - Technisch/Rechtliche Analyse der Krisensituation
  - Entwicklung eines Konzepts zur Lösung der Krise
  - Coaching Projektmanagement
- Klare Zieldefinition und Priorisierung, z.B.
  - Termineinhaltung
  - Budgetbegrenzung
  - Erreichung der Funktionalität

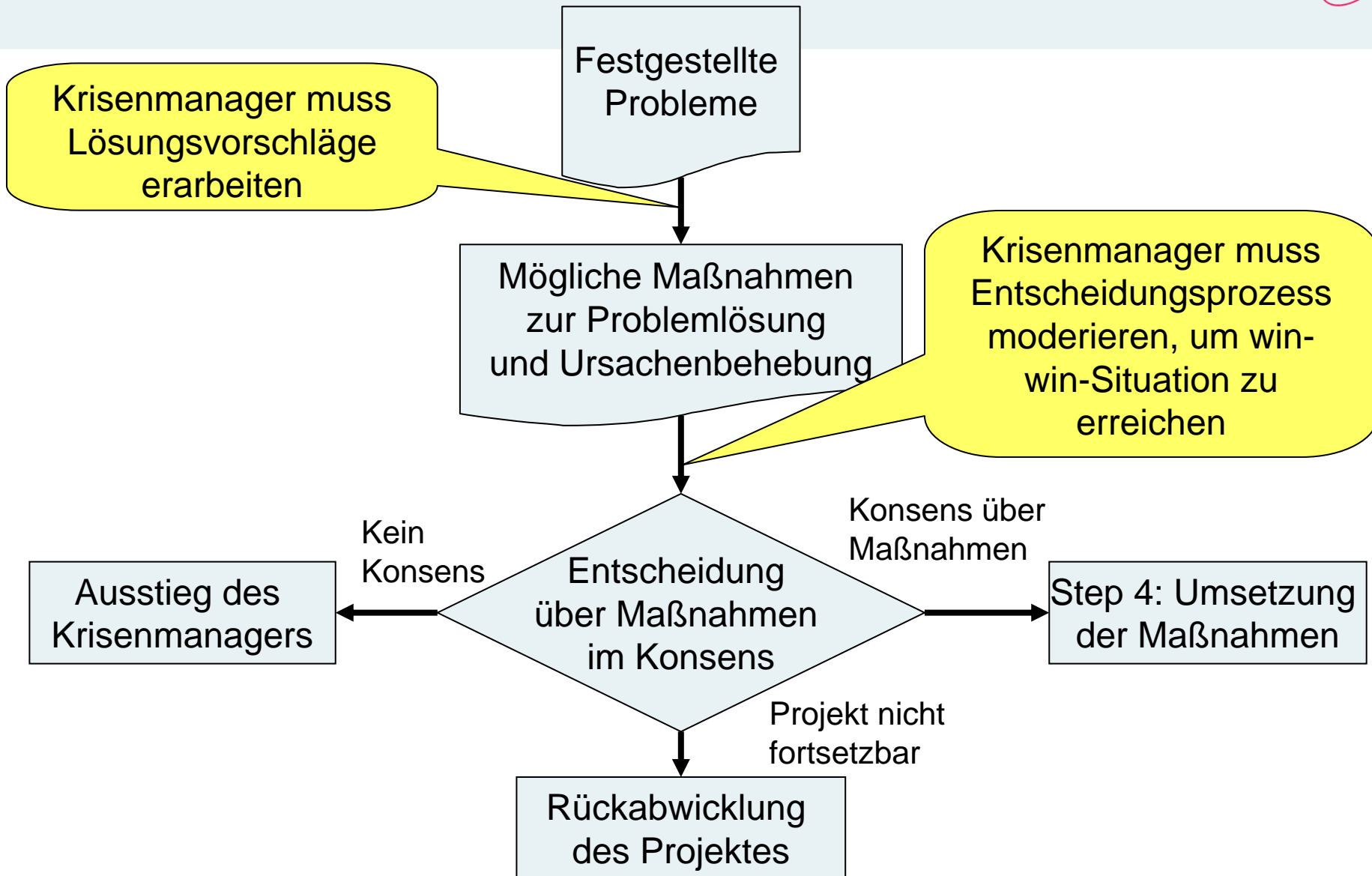
## Step 2: Bestandsaufnahme zum Projekt



- Wer sind Auftraggeber und Auftragnehmer im Projekt?
- Was ist das vertraglich vereinbarte Ziel des Projektes?
- Ansprechpartner der einzelnen Projektbeteiligten, formale Kompetenzen und Funktion im Projekt?
- Wer ist für die Leitung des Projektes zuständig?
- Welche Eskalationsstufen, z.B. Steering committee gibt es?
- Gibt es eine Liste offener Punkte?
- Dokumentation des bisherigen Projektverlaufs?
- Welche Projektergebnisse müssen vorliegen und welche liegen vor?
- Gibt es einen offiziellen und aktuellen Projektplan?

- Überblick zur dokumentierten Projektsituation
- Überblick zur rechtlichen Situation
- Überblick zur eingesetzten Technik
- Einschätzung der Motive der Beteiligten
  - Warum und Wozu handeln die Beteiligten?
  - Anzeichen für Hidden Agenda der Beteiligten?
- Einschätzung des Handlungsspielraums der Beteiligten
- Ursachen der Krise
  - Zielerreichung unmöglich
  - Termine nicht einzuhalten
  - Kosten höher als geplant
  - Qualität unzureichend

# Step 3: Planung von Maßnahmen



- Als Grundlage einer objektiven Entscheidung sollte eine quantitative Gegenüberstellung von Schaden und Nutzen der möglichen Maßnahmen erfolgen.

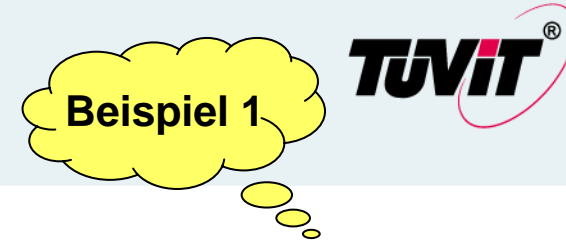
|   | Schaden | Nutzen |
|---|---------|--------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Rückabwicklung des Projektes</li><li>➤ Anpassung der Projektziele</li><li>➤ Erhöhung des Budgets</li><li>➤ Anpassung Termine</li><li>➤ Technologische Veränderungen</li><li>➤ Organisatorische Veränderungen</li><li>➤ ....</li></ul> |         |        |

# Step 4: Umsetzung der Maßnahmen



- Voraussetzung für den weiteren Projektverlauf ist explizites commitment über die Maßnahmen zur Krisenbewältigung.
- Für einen Übergangszeitraum kann der Krisenmanager die Umsetzung der Maßnahmen begleiten, z.B. durch
  - Moderation der Kommunikation
  - Coaching zur Projektleitung
  - Überwachung der Wirksamkeit der Maßnahmen
- Die Rolle des Krisenmanagers muss zeitlich begrenzt sein.
- Der Krisenmanager soll helfen, eine Krise zu überwinden. Die Projektverantwortung bleibt bei den Beteiligten.
- Ein Krisenmanager ist kein Interim Manager!

- Es gibt keine Standardlösung zur Bewältigung von Krisen, aber typische „Problemmuster“ und „Lösungsmuster“
- Schwierige Punkte für alle Beteiligten sind
  - Eingestehen der Krise
  - Akzeptieren eines unabhängigen Dritten
  - Konzentration auf quantifizierbare Faktoren
  - Bereitschaft zu Zugeständnissen ohne Gesichtsverlust
- Der Krisenmanager benötigt
  - Unabhängigkeit
  - Vertrauen der Beteiligten
  - Moderationsfähigkeit
  - Fachliche Kompetenz



- Auftraggeber  
Dienstleister für Reisebüros
- Auftragnehmer  
Systementwickler mit hohem fachlichem und technischem KnowHow
- Auftragsgegenstand  
Entwicklung und Betrieb eines Systems zur Steuerung der kompletten Abläufe für Beratung, Buchung von Reisen, und Abrechnung

## Frontend

>500 Anwender in 12 Geschäftsstellen  
Arbeitsplätze mit Zugriff auf verschiedene Buchungssysteme  
Web-Applikation mit Integration Telefonie

WAN  
LAN

## Applikation

Schnittstellen zu Hotels,  
Mietwagen, Flugbuchung,  
Kreditkarten, ...

Zentrale Server für Verarbeitung

LAN

## Datenbank

Zentrale Datenhaltung

- Vertrag mit grober Spezifikation der Funktionalität, Abnahmekriterium „30 % *Produktivitätsverbesserung*“ ohne nähere Erläuterung der Bewertungsmethodik
- Version 1 auf Basis einer Standardlösung
- Test Version 1: Unzufriedenheit der Nutzer
- Version 2 in Abstimmung mit Fachleuten
- Test Version 2: Noch größere Unzufriedenheit der Nutzer

- Nach dem ersten Test wurde nachgebessert mit Spezialisten von Standort A
- Test an Standort B führte zum Abbruch des Projektes
- Keine Akzeptanz mehr bei den Anwendern
- Keine Vertrauensbasis mehr zum Auftragnehmer
- Lieferant geriet in finanzielle Schwierigkeiten
- Externer Krisenmanager sollte objektive Abnahme organisieren

- Unzureichende Dokumentation der Anforderungen
- Erwartungen der Anwender wurden nicht berücksichtigt
- Keine Modellierung der tatsächlichen Arbeitsabläufe
- AG hatte keine klaren Vorstellungen von den eigenen Abläufen
- An den verschiedenen Standorten wurden die Prozesse unterschiedlich gelebt, das wurde erst im Verlauf der Projekts klar
- Unsystematischer Test gegen die Erwartungen statt gegen die Anforderungen
- Unklare Abnahmekriterien
- Zu späte Einbindung des Betriebsrats

- Auftrag an den Krisenmanager:  
Aufsetzen eines objektiven Testprozess mit dem Ziel der Abnahme oder endgültigen Ablehnung
- Maßnahmen
  - Abstimmung der nachvollziehbaren Anforderungen als Baseline für den Test
  - Systematische Ableitung von Testfällen aus den Anforderungen
  - Test unter Laborbedingungen mit den Testfällen
  - Livetest mit echten Buchungen
- Ergebnis:  
System konnte gegen die Anforderungen abgenommen werden, damit wurde die Grundlage für Weiterentwicklung geschaffen

Werner Achart

Bereichsleiter Projekt- und Qualitätsmanagement

Langemarckstraße 20

45141 Essen

Telefon: +49 201 8999 – 504

Telefax: +49 201 8999 – 544

E-Mail: [w.achtert@tuvit.de](mailto:w.achtert@tuvit.de)

URL: [www.tuvit.de](http://www.tuvit.de)