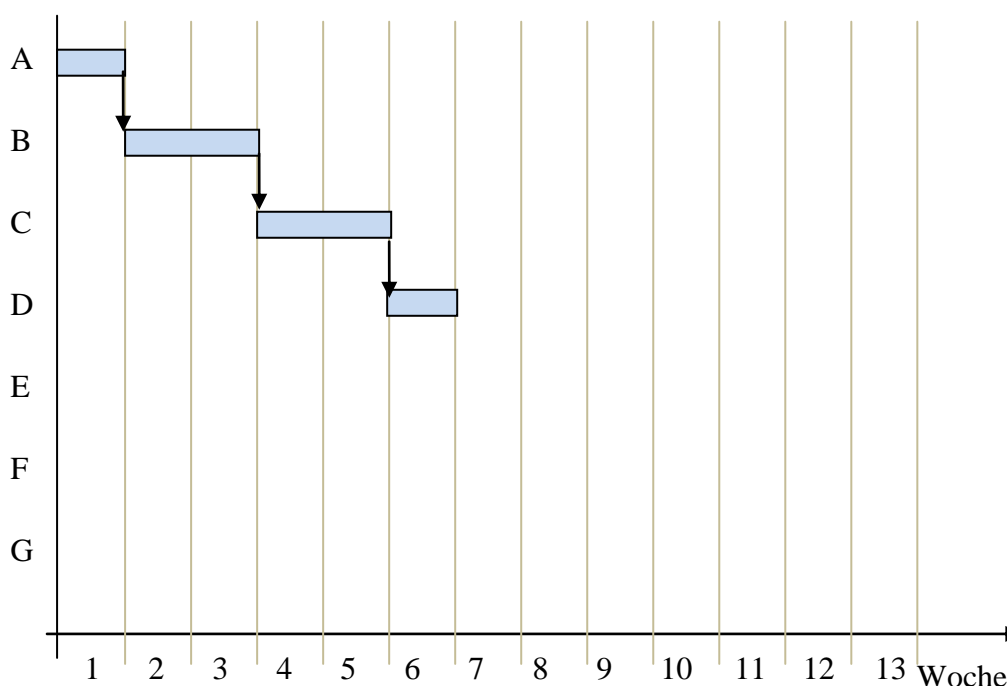


Fallstudie „Systemisches Projektmanagement“ Kleines IT-Projekt

In einem kleinen IT-Projekt wurden vier grundlegende Tasks identifiziert, A, B, C und D, die ein Integrator (hier „Lieferant“ genannt) bei einem Betreiber (hier „Kunde“ genannt) durchführen soll.

- A: HW-Installation
- B: SW-Installation
- C: Konfiguration
- D: Tests

Nach 6 Wochen will man fertig sein. Daraus wurde folgender Plan erstellt.



Bereits am Donnerstag der ersten Woche ist die Hardware installiert. Als man sie aber mit bestehenden Systemen verbinden will, stellte man fest, dass die Firewall jegliche Verbindung abblockt. Obwohl der Kunde die Firewall-Settings bei der Sicherheitsabteilung rechtzeitig beantragt hat, funktioniert es doch nicht. Nachfragen haben ergeben, dass offenbar falsche Parameter gesetzt worden sind. Leider sei aber diese Woche der Mitarbeiter, der für diese Firewall zuständig ist, noch in den Ferien.

Der Lieferant kann schon mal mit gewissen off-line-Arbeiten zur SW-Installation beginnen und ist sich am Montag der zweiten Woche früh morgens beim Kunden, um den Verbindungstest durch die Firewall machen zu können. Leider meldet sich der Firewall-Verantwortliche erst um 10 Uhr von seinen Ferien zurück und wird sofort von Meetings und anderen wichtigen Tasks absorbiert. Er kommt erst am Dienstag dazu, sich um das Firewall-Problem zu kümmern.

Bis die Firewall endlich so funktioniert, wie beantragt, wird es Mittwoch der zweiten Woche. Leider stellt sich heraus, dass bereits installierte SW-Teile bei diesen Firewall-Settings obsolete sind und andere benötigt werden. Der Vorsprung der SW-Installation wird dadurch

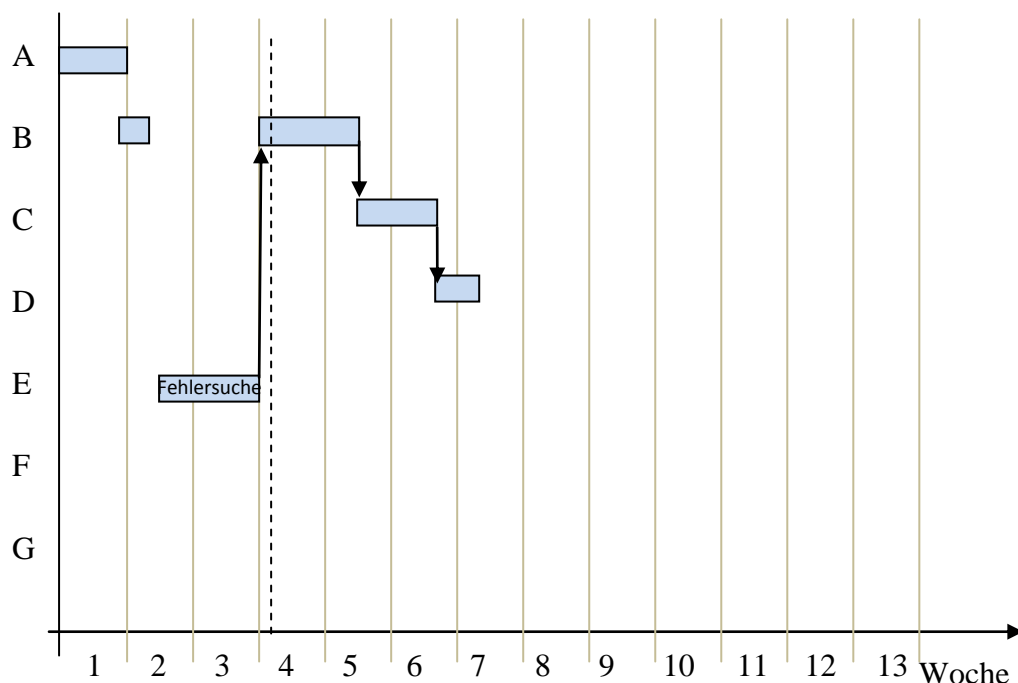
Fallstudie „Systemisches Projektmanagement“ Kleines IT-Projekt

fast aufgehoben. Man hofft jedoch, dass man die SW-Installation dennoch bis Ende Woche 3 fertig haben wird.

Als jedoch anfangs der dritten Woche gewisse SW-Teile installiert worden sind, crashte plötzlich das System. Der Engineer des Lieferanten konnte sich nicht erklären, was geschehen ist. Alle seine Versuche, die SW dennoch zu installieren, scheiterten. Es blieb ihm nichts anderes übrig, als zu versuchen, das Problem zuhause zu reproduzieren und in Diskussionsforen des Herstellers auf den Grund zu gehen (Task E).

Die Anstrengungen stellten sich als langwierig und schwierig heraus und es waren nur kleine Fortschritte zu verzeichnen. Sie nahmen die ganze dritte Woche in Anspruch. Anfangs der vierten Woche setzte der Lieferant seine Arbeiten beim Kunden fort, war sich aber noch immer nicht ganz sicher, ob er das Problem gelöst hatte.

Der neue Plan sieht nun so aus:

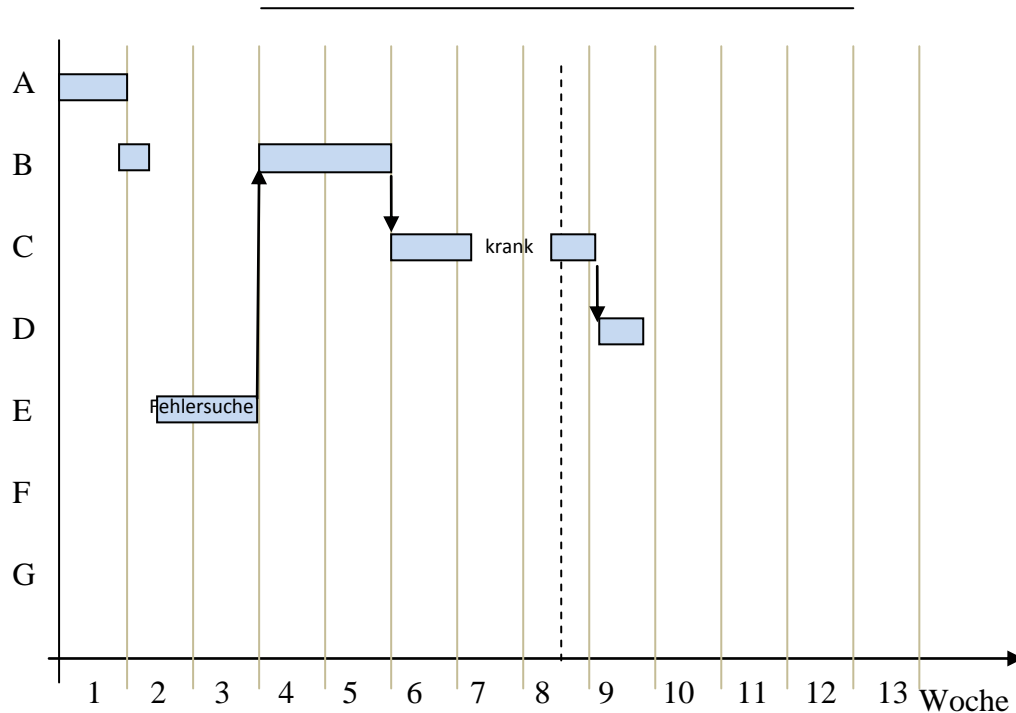


Indem man die Tasks B, C und D jeweils beträchtlich kürzte, erhoffte man, den ursprünglichen Plan dennoch einigermaßen einhalten zu können.

Task B konnte dann ohne nennenswerten Zwischenfälle durchgezogen werden, allerdings brauchte der Engineer des Lieferanten dann doch volle zwei Wochen dafür.

In Woche 6 startete der Task C, die Konfiguration. Das System soll auf die Bedürfnisse des Kunden angepasst werden. Der Kunde will an dieser Arbeit teilnehmen und dem Engineer des Lieferanten über die Schulter schauen. Dies im Hinblick auf den Betrieb des Systems, der ohne Support des Lieferanten möglich sein soll. Da der Kunde viele Fragen hat und den Engineer häufig ablenkt, kommen sie viel langsamer voran, als ursprünglich geplant. Als der Kunde in der Woche 7 krank wurde, mussten die Konfigurationsarbeiten pausieren. Es konnte erst Mitte der Woche 8 fortgesetzt werden.

Fallstudie „Systemisches Projektmanagement“ Kleines IT-Projekt



Über das Wochenende zwischen der Woche 8 und 9 blieb das System stehen, was erst am Montag der Woche 9 festgestellt wurde. Im Verlauf des Dienstags stellte sich heraus, dass zwischen dem neuen System und einem beim Kunden bereits vorhandenen System Inkompatibilitäten auftreten, die das neue System zum Stehen brachte. Das vorhandene System hat nur einen kleinen Marktanteil (sog. „Exot“), weshalb es vom Hersteller nicht getestet wurde. Da das System weder vom Hersteller noch vom Lieferanten in einer solchen Umgebung getestet wurde, war dieses Phänomen nicht bekannt.

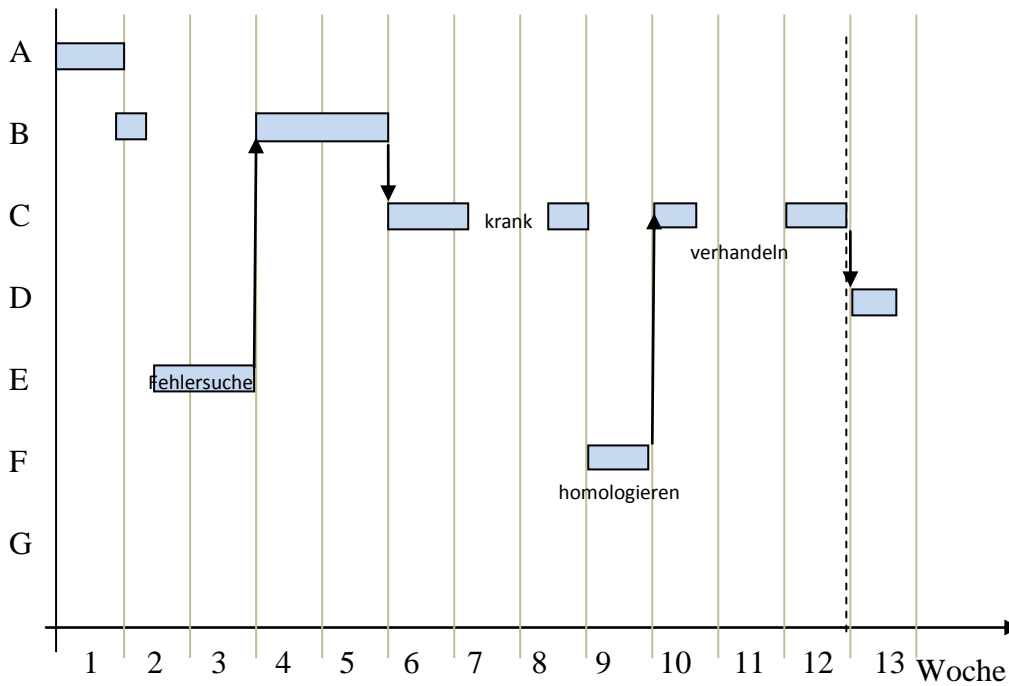
Es brauchte eine ganze Woche, um das neue System gegen das vorhandene zu homologisieren (Task F). Erst in Woche 10 konnte mit der Konfiguration fortgesetzt werden. Die Konfiguration eines gewissen Systemverhaltens erfüllte nicht die Vorstellungen des Kunden, bzw. behauptete er, dass das Verhalten unüblich und in seiner Geschäftsumgebung nicht zumutbar sei.

Um aber die Vorstellungen des Kunden zu erfüllen, benötigte man ein zusätzliches Hilfsprogramm, das zugekauft werden musste. Der Kunde war dazu nicht bereit und behauptete, dass seine Anforderungen von Anfang an klar gewesen seien. Das Problem wurde eskaliert, so dass die CEO des Kunden und des Lieferanten verhandeln mussten. In dieser Zeit arbeitete der Engineer des Lieferanten ein Drehbuch aus, das die Tests enthält, die nach der Konfiguration durchgeführt werden sollten. Der Engineer plante mit 3 Tage für die Testdurchführung.

In Woche 11 entschieden die beiden CEO, dass der Lieferant die Kosten für das Hilfsprogramm übernimmt und in Woche 12 mit der Konfiguration fortgesetzt wird. Ende Woche 12 konnte sie endlich abgeschlossen werden.

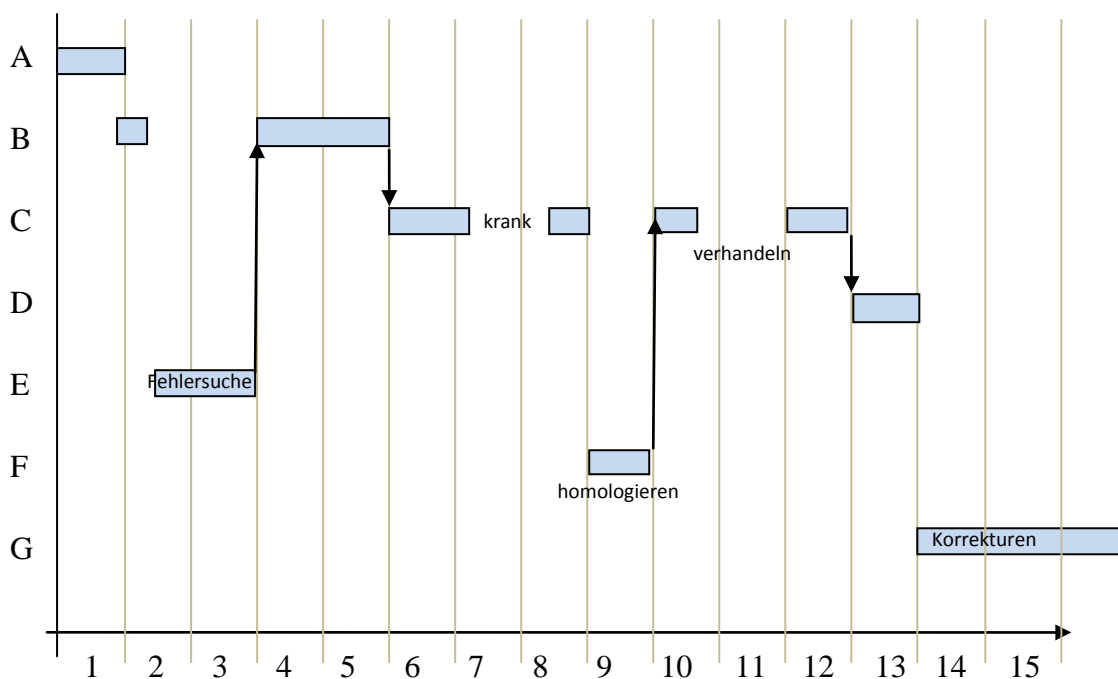
Fallstudie „Systemisches Projektmanagement“

Kleines IT-Projekt



Am Montag der Woche 13 starteten die Tests gemäss Drehbuch. Am Anfang kam man fast schneller voran, als der Plan vorsah, doch am Mittwoch Vormittag fiel man mit den letzten Tests ins Hintertreffen und konnte die Tests erst am Freitag Mittag abschliessen. Am Nachmittag haben der Kunde und der Engineer die Resultate besprochen und einen Testbericht erstellt. Es waren 2 major und 5 minor Fehler zu verzeichnen.

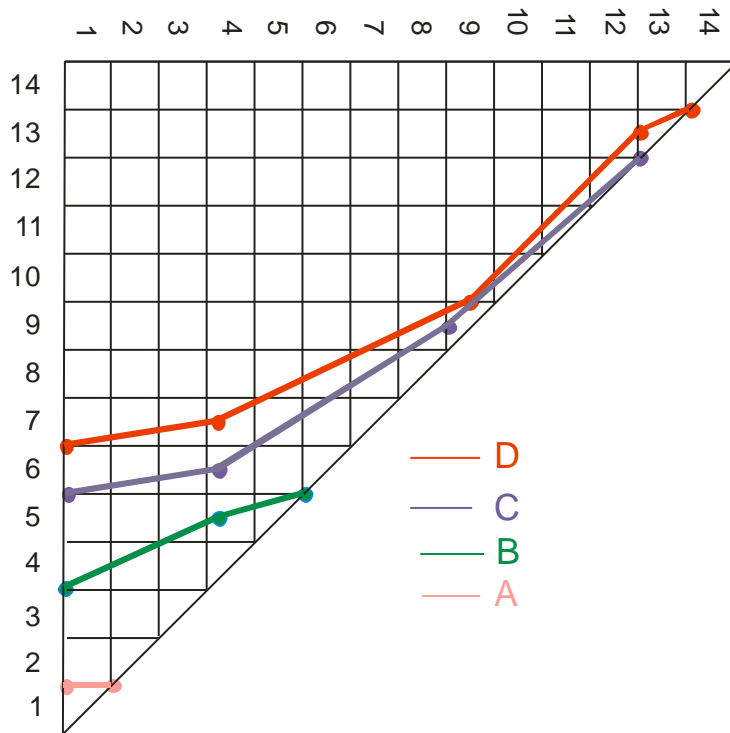
Die major mussten sofort korrigiert werden, damit der Kunde das System abnehmen konnte (Task G). Einen der Fehler konnte der Lieferant in der Woche 14 selber beheben. Den anderen musste er zum Hersteller eskalieren, von dem er in Woche 16 einen Patch erhielt und diesen installieren konnte. Damit war das Projekt Ende der Woche 16 abgeschlossen.



Fallstudie „Systemisches Projektmanagement“

Kleines IT-Projekt

Meilenstein-Trendanalyse:



Nachtrag: Nachdem das System in Woche 17 in Produktion ging, wurde es in Woche 21 gehackt und musste abgestellt werden. Es stellten sich Sicherheitsmängel heraus, die bis in Woche 25 behoben waren. Das System war also 4 Wochen ausser Betrieb, was beim Kunden zu einem Verlust von umgerechnet 400'000 Euro führte. Gerichtsverfahren sind noch hängig....