

Projekte retten

– Szenen alltäglicher Dramen

OOP 2011

Peter Schnell & Thorsten Janning



Vorstellung Referenten

Thorsten Janning, KEGON AG

Seit 2002 KEGON AG, Gründer und Vorstand
1998-2002 plenum Systems, GF, Projektmanager
1997-1998 Märkische FH, Professor
1992-1997 Projektmanager/Methoden-Berater
1981-1992 Uni Osnabrück/RWTH Aachen
Studium/Promotion Mathe, Informatik, BWL



Schwerpunkte/Erfahrungen:

Komplexe Architekturen, (Krisen-)Projektmanagement,
SCRUM, agile Entwicklungsorganisationen, Management auf
Zeit

Kontakt: thorsten.janning@kegon.de

Vorstellung Referenten

Peter Schnell, b+m Informatik AG

Seit 2008 b+m Informatik AG,
Projektleitung, Risikomanagement und Systemanalyse
2005 – 2008 ALD Autoleasing D GmbH in Hamburg,
Abteilungs- und Projektleiter für IT Car Financing
1994 bis 2005 Gothaer Versicherungen/IDG mbH in
Göttingen, (Groß-)Projektleitung und Systemanalyse
1988 bis 1994 Studium der Informatik an der TU Clausthal



Schwerpunkte/Erfahrungen:

Projektleitung mittlerer und größerer Software-Projekte im eBusiness-Umfeld, insbesondere bei Banken und Versicherungen

Risikomanagement sowie Requirements-Engineering und Testmanagement

Personelle und fachliche Führung, Coaching von Mitarbeitern

Kontakt: Peter.Schnell@bmiag.de

Intro: Krisenmanagement – ein cooler Job?

03. Oktober 2009, 12:13 Uhr

Schlusslicht Hertha

Funkel folgt auf Favre

Der Tabellenletzte Hertha BSC hat einen neuen Trainer. Friedhelm Funkel übernimmt als Nachfolger des entlassenen Lucien Favre ab sofort das Kommando bei den Berlinern. Für den 55-Jährigen ist es die sechste Trainerstation in der ersten Liga.

LÄSTER-ATTACKE

Spieler-Aufstand gegen Trainer Funkel

01. März 2010 20:53 Uhr, MALTE ACHILLES/FLORIAN WITTE
Trainer immer mehr in der Schusslinie. Profis machen sie wollen. Lächer-Attacke in der Kabine.

NEUER TRAINER FÜR HERTHA

Funkel weg! Hertha verhandelt mit Babbel

11.05.2010 - 17:53 UHR

Jetzt steht es fest! Hertha macht Schluss mit Trainer Friedhelm Funkel (56).

Manager Michael Preetz teilte seinem Chef-Trainer mit, dass das Projekt Wiederaufstieg ohne den Anti-Retter angegangen wird.

Funkel, dessen Vertrag sich nur bei Klassenerhalt verlängert hätte, schaffte in 14 Heimspielen keinen Sieg, holte in 27 Spielen nur 21 Punkte und stand mit Hertha immer auf dem letzten Platz.

Beim Bayern-Spiel (1:3) gab es „Funkel raus“-Rufe. Preetz fürchtete, mit Funkel als Zweitliga-Trainer von Anfang an ohne Rückhalt bei den Fans dazustehen.

Funkel weg! Wer kommt jetzt?

Heißester Kandidat ist Markus Babbel (37). Für den Ex-Stuttgart-Trainer spricht, dass er signalisiert hat, auch in der 2. Liga arbeiten zu wollen.



business IT management



KEGON

Intro: Krisenmanagement – ein cooler Job!

SPIEGEL ONLINE

19. Januar 2010, 10:21 Uhr

Bundesliga-Abstiegskandidat

Hannover trennt sich von Trainer Bergmann

Seit dem Tod von Torhüter Robert Enke hat Hannover 96 kein Spiel mehr gewonnen – jetzt hat der Club Trainer Andreas Bergmann beurlaubt. Ein Nachfolger soll schnell präsentiert werden! 19. Januar 2010, 18:13 Uhr

Neuer Trainer

Slomka übernimmt Hannover 96

Das ging schnell: Hannover 96 wird künftig von Mirko Slomka trainiert. Stunden nach der Trennung von Andreas Bergmann präsentierte der Verein den Ex-Schalke als Nachfolger – den jetzt ein schwieriger Kampf gegen den Abstieg erwartet.

20.01.2011 - 13:32 Uhr | News | Quelle: dpa

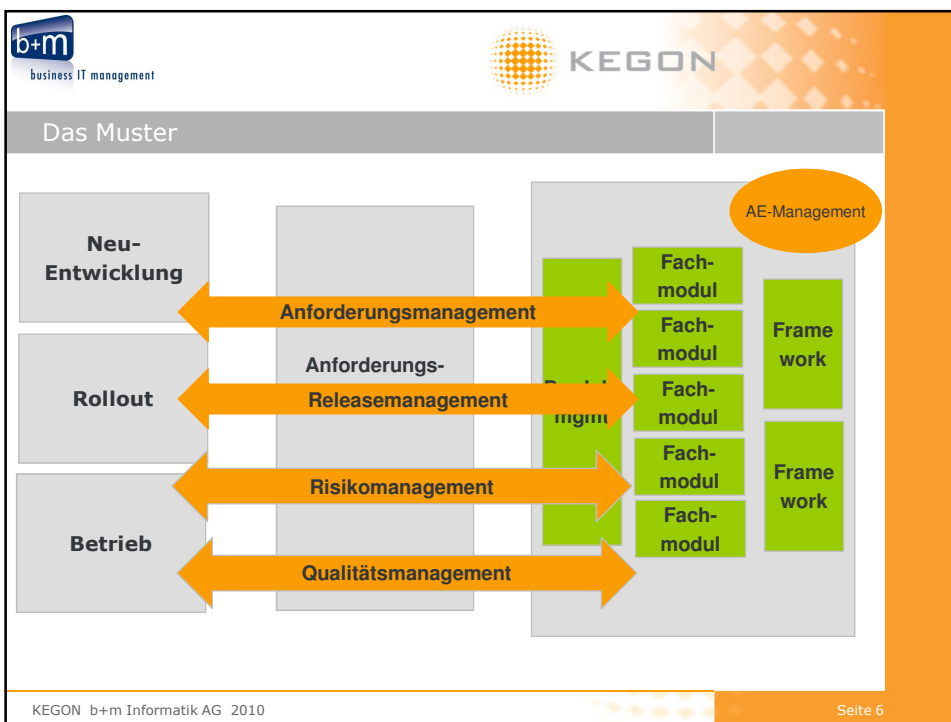
Hannover 96: Poker wohl beendet - Slomka vor Verlängerung



Die Hängepartie scheint beendet: Mirko Slomka (Foto) steht nun doch kurz vor der Vertragsverlängerung beim Fußball-Bundesligisten Hannover 96. «Anfang der Woche fällt die Entscheidung. Es wäre kurios, wenn es nicht so käme», sagte Slomka am Donnerstag in Hannover. Clubchef Martin Kind hatte dem 43-Jährigen offensichtlich am Vorabend ein neues Angebot unterbreitet und auf eine schnelle Entscheidung gedrängt, nachdem ein Gespräch zwischen 96-Manager Jörg Schmadtke und Slomkas Berater am Dienstag ergebnislos geblieben war.

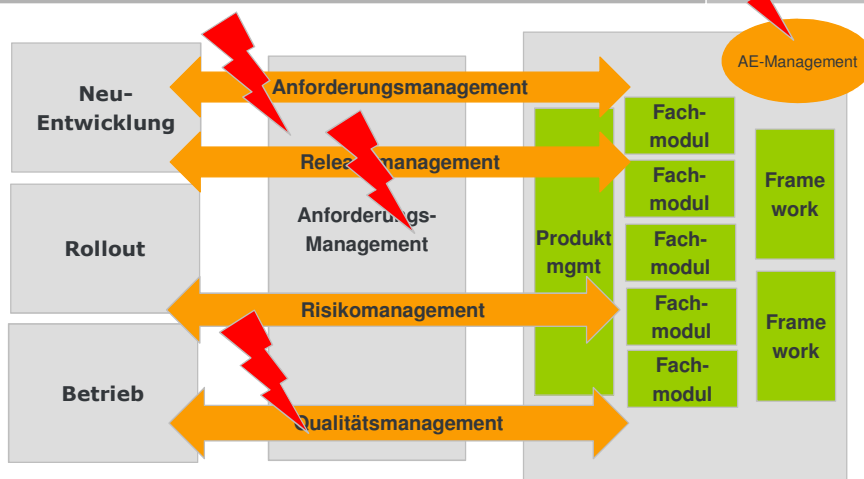
KEGON b+m Informatik AG 2011

Seite 5



	Beispiel 1: Entwicklung Callcenter-Lösung für eine Versicherung ...
Situation	...entwickelt in ca. 24 Monaten mit Java-Technologien, durch ein firmenübergreifendes Team vieler, verschiedener, natürlich erfahrener, namhafter IT-Dienstleister. Dabei strikte Trennung der Rollen und Menschen die am Projekt beteiligt waren, sowie marginale Beteiligung des Fachbereiches und Kommunikation ausschließlich über Verantwortliche .
Symptom/Diagnose	Wenige Monate vor Produktionseinführung eskaliert die Stimmung in den bzw. zwischen den einzelnen Teams, gegenseitige Schuldzuweisungen häufen sich. Der Fachbereich lehnt nach ersten Tests die Anwendung ab, weigert sich mit dem Testteam zusammenzuarbeiten. Die Produktionseinführung ist massiv gefährdet.
Ursache	Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation...
Lösung	Intensive Verbesserung der Kommunikation Schaffung eines gemeinsamen Projektteams

Vernachlässigung der Kommunikation an allen Fronten

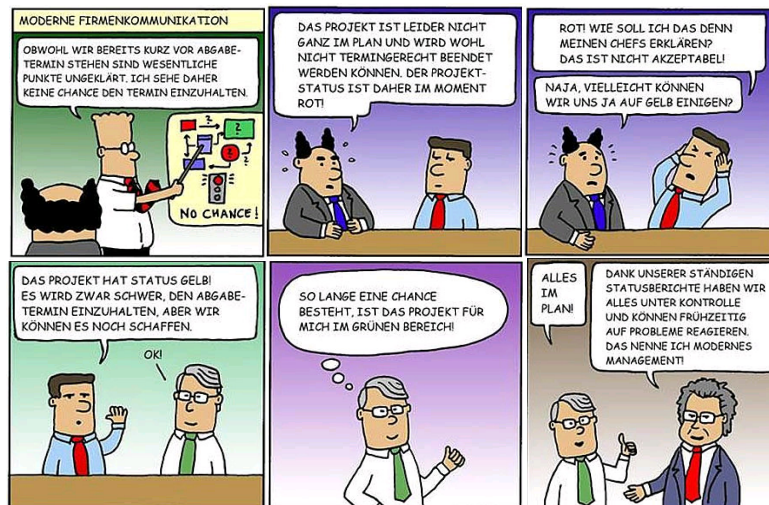


1(2)

Beispiel 2: B2B-Anwendung zur Vermittlung von KFZ-Krediten (Autobank) ...

Situation	... zur Ablösung einer technologisch veralteten, undokumentierten Altanwendung durch ein erfahrenes Projektteam in insgesamt fast 36 Monaten (geplant 18). Es gab einen Konflikt zwischen den einzelnen Fachbereichen hinsichtlich des Projektzieles: Neue architektonische Lösung bei gleichbleibendem Funktionsumfang versus Neue architektonische Lösung inklusive neuer, fachlicher Anforderungen. Die Verlängerungen der Projektlaufzeit erfolgte „scheibchenweise“.
Symptom/Diagnose	Immer wieder (inkrementell) verlängerte Projektlaufzeit und damit erhöhte Projektkosten. Das Projekt verharzte zeitweise bei 90% Funktionalität mit sich verschiebenden Endeterminen und damit erhöhenden Kosten. Die Produktionseinführung und das Projekt insgesamt waren gefährdet.

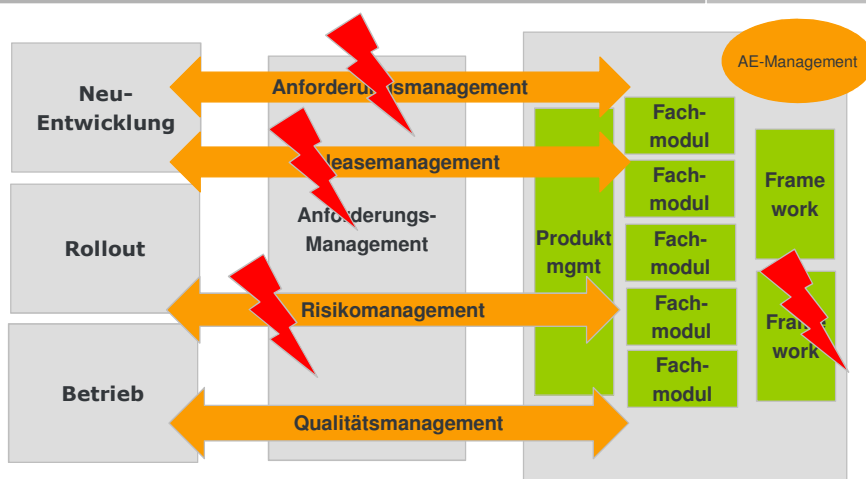
Cartoon....



© Manager Magazin 2006, <http://www.manager-magazin.de/fotostrecke/fotostrecke-16868.html>

2 (2)	Beispiel 2: B2B-Anwendung zur Vermittlung von KFZ-Krediten (Autobank) ...
Ursache	Moving-Target-Problem, sukzessive wurde, teilweise „konspirativ“, neue fachliche Funktionalität in das Projekt gebracht. Darüber hinaus wurde die Komplexität der neuen Architektur und die Abbildung der nicht dokumentierten Funktionalität der Alt-Anwendung unterschätzt
Lösung	Einführung eines proaktiven Risikomanagement (Ende der „Salamitaktik“). Stop aller vertrieblichen Erweiterungen der Anwendung. Einführung Timeboxing. Umgestaltung der Teamstruktur, Intensivierung in die Systemanalyse und engere Verknüpfung zwischen Entwickler- und Testteam haben dann eine Produktionseinführung möglich gemacht.

Vernachlässigung Anforderungs- und Risikomanagement



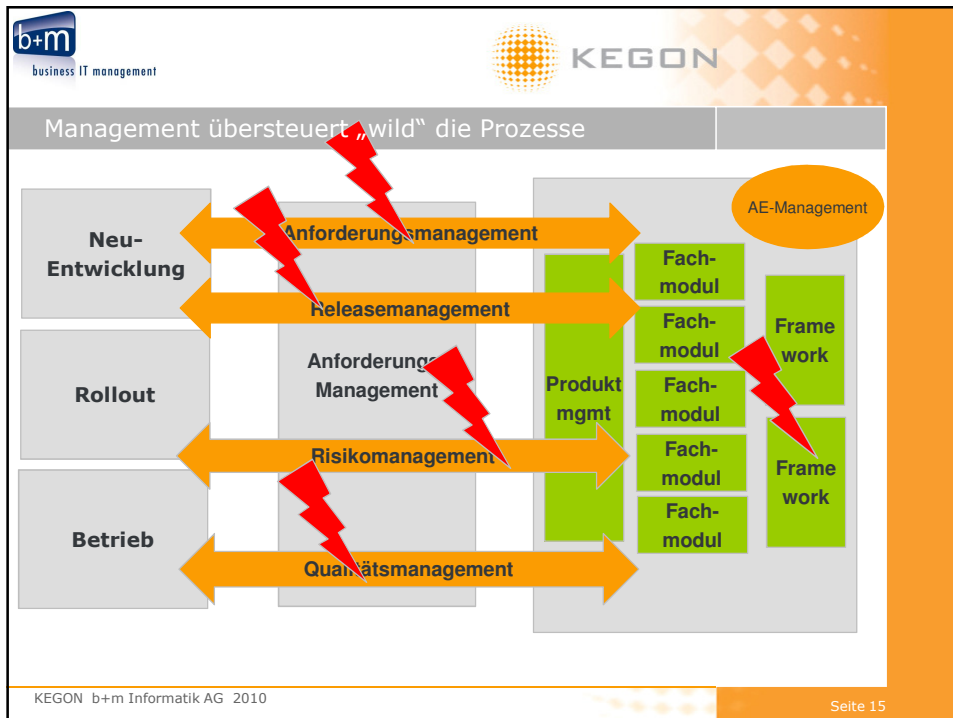
	Beispiel 3: Postkorb- und Workflow-Verarbeitung in einer Versicherung...
Situation	... wird durch ein erfahrenes Entwicklerteam im Webumfeld in ca. 18 Monaten umgesetzt. Der Projektdruck ist von Beginn an sehr hoch. Permanente fachliche Änderungen werden bis kurz vor Produktionseinführung mit Verzicht auf Testphasen vom Management ins Projekt „gedrückt“. Die Produktionseinführung scheitert, Rückabwicklung zum Altsystem wird notwendig.
Symptom/Diagnose	Zu hoher, dauerhafter Projektdruck, kein gelebter Changemanagementprozess, Management übersteuert die Projekt-Prozesse, Verzicht auf wichtigste Testphasen (z.B. Lasttests) zugunsten von Funktionalität
Ursache	Falsch verstandene Kundenorientierung (Management) Unkenntnis wesentlicher Erfolgsfaktoren des Projektes
Lösung	Scheitern des Projektes Neuanfang in einem anderen projektpolitischen Umfeld Einführung eines gelebten CR-Prozesses Notwendiges Refactoring der Anwendung

Aus „Wien wartet auf Dich“ von Tom DeMarco

„Vor einigen Jahren habe ich mit dem Manager eines großen Projektes in Südkalifornien alte Computergeschichten ausgetauscht. Er begann mir zu erzählen, welche Effekte sein Projekt und die unmöglichen Arbeitszeiten auf sein Team hatten.

Es gab bereits zwei Scheidungen, die in direktem Zusammenhang mit Überstunden standen, die seine Leute machen mussten; die Kinder von einem Kollegen hatten Drogenprobleme, wahrscheinlich weil ihr Vater im letzten Jahr zu wenig Zeit gehabt hatte, sich um sie zu kümmern. Außerdem hatte der Leiter des Testteams einen Nervenzusammenbruch erlitten.

Als er mit all den Horrorgeschichten fortfuhr, wurde mir klar, dass der Mann auf eine seltsame Weise prahlte. Man könnte fast annehmen, dass nach ein oder zwei weiteren Scheidungen und einem Selbstmord sein Projekt ein wirklicher Erfolg gewesen wäre – wenigstens in seinen Augen.“ (TDM)



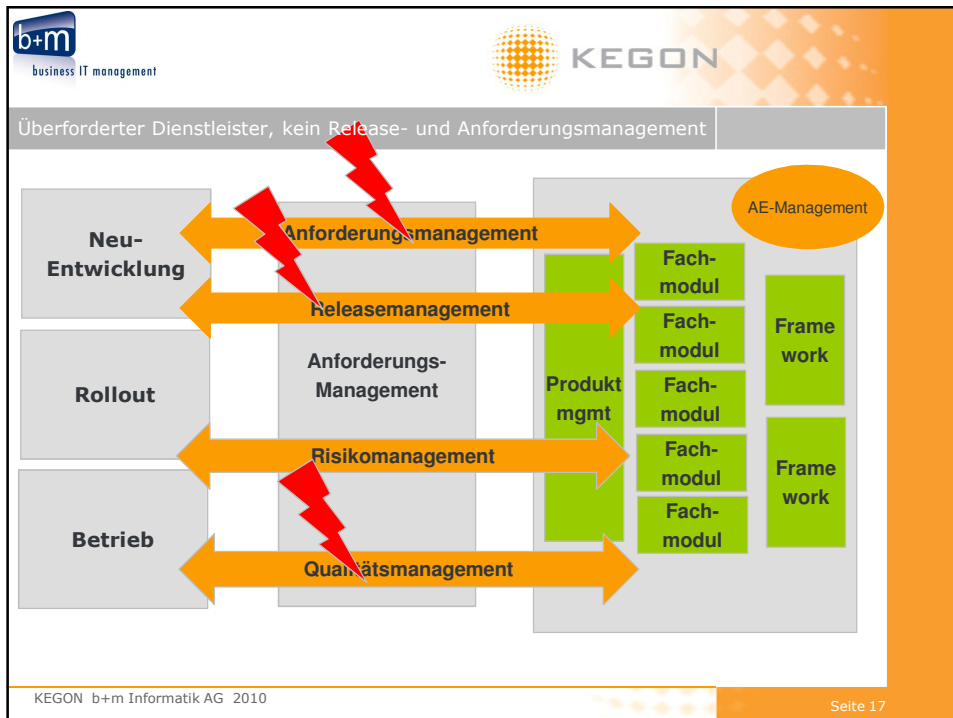
b+m business IT management

KEGON

	Beispiel 4: Webanwendung zur Online-Konfiguration von Leasingfahrzeugen...
Situation	... entwickelt durch einen externen Dienstleister der aufgrund persönlicher Kontakte ausgewählt wurde.
Symptom/Diagnose	„Never-Ending-Testing“, auch nach 20 Wochen Fachbereichstest war keine Produktionseinführung in Sicht, die Qualität war schlecht, die vielen fachlichen Anforderungen teilweise nicht umgesetzt
Ursache	Überforderter Dienstleister, kein Release- und Changemanagement. Sehr hohe Änderungsfrequenz der fachl. Anforderungen
Lösung	Präzisierung der fachlichen Anforderungen, massive Ausweitung der fachlichen und technischen Tests, Einführung Changemanagement im Fachbereich, Schaffung einer entsprechenden Testinfrastruktur, „kurze Leine“ für den Dienstleister, Erhöhung politischer Druck auf den Dienstleister

KEGON b+m Informatik AG 2010

Seite 16



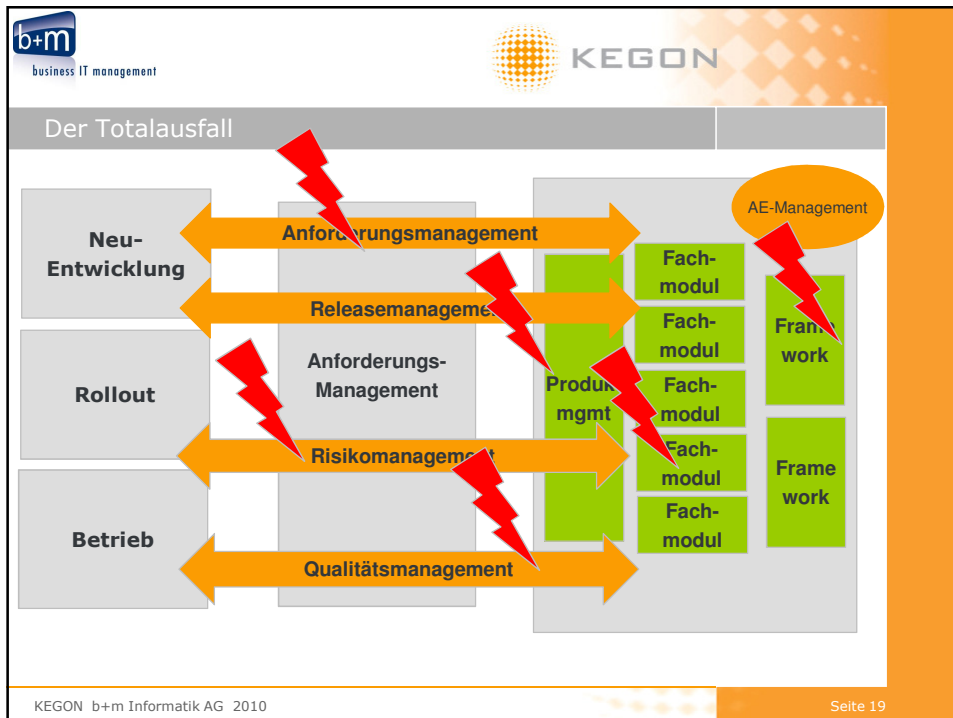
b+m business IT management

KEGON

Beispiel 5: Der Totalausfall	
Situation	Eine Praxis-Software soll mit neuer Technologie und zum Teil neuer Funktionalität neuentwickelt werden. Seit fast 2 Jahren wird in Prototyping auf Basis eines Frameworks entwickelt, ohne dass sich die geschätzten Restaufwände wirklich verringert hätten.
Symptom/ Diagnose	Das MDA-Framework scheint überdimensioniert und „behäbig“. Die Spezifikation ist im falsch verstandenen iterativen Vorgehen inzwischen unübersichtlich und widersprüchlich. Die Anwendung ist inzwischen ziemlich unübersichtlich. In den Iterationen nähert man sich nicht einer Produktiv-Version, sondern bewegt sich eher im Kreis bei schwindender Qualität.
Ursache	Fachleute und Entwickler arbeiten nicht miteinander, sondern gegeneinander. Es gibt keine klaren Regeln für die iterative Entwicklung. Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation...
Lösung	Eine Restaurierung der Software wäre aufwendig und risikoreich. Daher wird auf Basis von Open Source Technologien gegen Festpreis im Nearshore-Modell neu entwickelt.

KEGON b+m Informatik AG 2010

Seite 18



b+m business IT management

KEGON

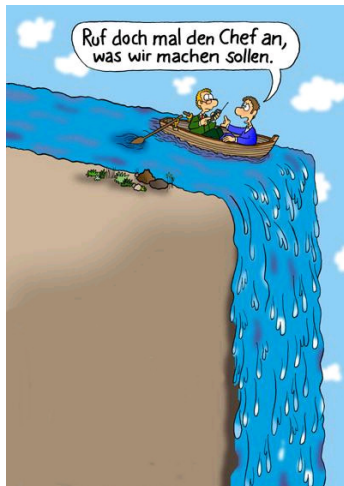
Was lernen wir?

1. Verstehen, verstehen, verstehen,.....
2. Kommunizieren, kommunizieren, kommunizieren,...
3. Erste wesentliche Entscheidung: Ist das Projekt zu retten?

KEGON b+m Informatik AG 2011

Seite 20

Point of no Return...



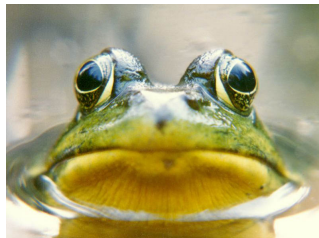
© Werner Tiki Küstenmacher, www.simplify.de

Gibt es einen Point of no Return
im Projekt ?

Gibt es einen kritischen Punkt, in dem ein Projekt kippt?



In der Regel nicht! Ein Projekt stirbt langsam.



Rescue the Frog!

http://www.youtube.com/watch?v=K7_3Wmet9IQ

Je früher Fehlermuster erkannt werden, desto besser!

Was lernen wir?

1. Verstehen, verstehen, verstehen,.....
2. Kommunizieren, kommunizieren, kommunizieren,...
3. Erste wesentliche Entscheidung: Ist das Projekt zu retten?
4. **Ordnung schaffen (Prozesse implementieren und ggfs. temporär tragen)**

Was lernen wir?

1. Verstehen, verstehen, verstehen,.....
2. Kommunizieren, kommunizieren, kommunizieren,...
3. Erste wesentliche Entscheidung: Ist das Projekt zu retten?
4. **Ordnung schaffen (Prozesse implementieren und ggfs. temporär tragen)**
5. **Langsam die Zügel wieder loslassen und Verantwortung verteilen**

Krisenmanager- ein cooler Job????



<http://www.youtube.com/watch?v=w3AvlcOeIUw>