

IT FREELANCER

# IT FREELANCER

FÜR SELBSTÄNDIGE UND EXISTENZGRÜNDER  
IN DER COMPUTERBRANCHE

# MAGAZIN

Postvertriebsstück – Entgelt bezahlt ZKZ 67539 | ISSN 1614-6425 | www.it-free.info

11,50 Euro • 17,90 CHF

**AUFTRÄGE | RECHT | KNOW-HOW**



**Schweizer  
Attraktivität**

Top-Markt für IT-Spezialisten

**Business Projects**

Erfahrungen  
eines Managers



**IT-Dienstleister  
denken positiv**

IT-Branche punktet mit Optimismus

# Digitale Wirtschaft sucht

# externe Profis



**IT-Personalkongress 2013**

am 10. April 2013 in München im Haus der bayerischen Wirtschaft

**Der Wettbewerb: IT Freelancer 2013 gesucht**



4 196753 911505

0 1 >

# Struktur von Anfang an

Bei komplexen Projekten kann das Business Project Management dazu beitragen, Schwachpunkte zu identifizieren und zu beheben. Erfahrungen dazu stellt Manfred Damsch, freier Berater für Business Projekte, in einem dreiteiligen Interview vor. Teil 1: Definition des Projektsopes und Initialisierung des Projekts



## Worum ging es in dem Projekt?

**Manfred Damsch:** Ein komplett neues Geschäftsmodell im Endkundenservice-Umfeld der Telekom-Branche musste konzipiert, detailliert und in Organisationen und Markt eingeführt werden. Dazu gehörten alle Geschäftsprozesse, detaillierte Arbeitsabläufe und die entsprechenden Business Support Systeme (IT) wie CRM, Billing, Kommissionierung usw. Als bereichsüber-

greifend Gesamtverantwortlicher hatte ich eine übergeordnete Funktion als Businessowner und Projektmanager in einem, war also der Business Project Manager.

forderungsmanagement und Training, wurden nicht verfolgt und auch nicht budgetiert. Wie sich zeigte, war die Führung eines solch großen Teams kaum möglich.

**Bevor mit einem Projekt gestartet werden kann, muss doch zunächst einmal klar sein, was durch das Projekt überhaupt erreicht werden soll. War das bei Ihnen der Fall?**

**Manfred Damsch:** Nur grob, in Form sehr generischer PowerPoint Folien, die das grundsätzliche Vorhaben in seiner Grundausrichtung beschrieben haben. Von Details und Implikationen war an dieser Stelle noch keinerlei Rede.

**Was haben Sie getan, um trotzdem eine Struktur in das Projekt zu bekommen?**

**Manfred Damsch:** Zunächst war es wichtig, die richtigen Personen im Unternehmen zu finden, die die Definition und Umsetzung im Team vorantreiben konnten. Dafür brauchte ich die offizielle Unterstützung im Management für das Vorhaben.

**Wie sind Sie vorgegangen?**

**Manfred Damsch:** Zusammen mit einem externen Kollegen habe ich in intensiven Workshops herausgearbei-

tet, auf welche Geschäftsbereiche und IT-Systeme wir mit dem Vorhaben Einfluss haben würden. In einem zweiten Schritt definierten wir grob, welche Teilziele in den betroffenen Bereichen erreicht werden müssten. Dies betraf zunächst nur die Geschäftsbereiche (die Business Units), nicht die IT-Systeme und -Applikationen.

**Hatten Sie genügend Zeit für diese Vorbereitungen?**

**Manfred Damsch:** Nein. Der Launchzeitpunkt stand schon fest, bevor klar war, wie das Konzept aussieht. Wir haben im November mit der Analyse begonnen, der Launch war für „Anfang des folgenden Jahres“ festgesetzt! Damit war der Beginn des ersten Quartals gemeint.

Bei der Größe und Komplexität des Vorhabens war dies unmöglich. Der tatsächliche Launch fand dann am Ende in drei Phasen synchron zu den so genannten Releases statt. Der erste Release wurde sogar erst 6 Monate nach Konzeptionstart, also im Mai, produktiv gestellt. Zwei weitere folgten in einem Abstand von je 3 bis 4 Monaten. Aber das kristallisierte sich erst sehr spät heraus, wir mussten sehr lange an dem ursprünglich geplanten Termin festhalten.

Manfred Damsch, Freier Berater für Business Projekte, zertifizierter IPMA Projektmanager, hat im Laufe der vergangenen 15 Jahre verschiedene Projekte im IT-Umfeld begleitet oder verantwortet. Mit seinem Unternehmen „Damsch Business Project Management“ hat er sich zum Ziel gesetzt, für mehr Struktur in der Startphase von komplexen (IT-) Vorhaben zu sorgen.

greifend Gesamtverantwortlicher hatte ich eine übergeordnete Funktion als Businessowner und Projektmanager in einem, war also der Business Project Manager.

**Wie viele Personen waren involviert und wie hoch war das Budget?**

**Manfred Damsch:** Zunächst umfasste das Kernteam 26 Personen. Um das Kernteam herum waren zwischen 100 bis 200 weitere Mitarbeiter involviert, die durch das Kernteam gesteuert wurden. Die reine IT-Implementierung lag am Ende bei rund 7,5 Millionen Euro. Die Kosten für die Geschäftsimplementierung, also Konzeption, An-

### Warum?

**Manfred Damsch:** Der Termin war einzig und allein „Markt-getrieben“. Durch Logik und Vernunft lässt sich unter dieser Bedingung niemand von einem späteren Termin überzeugen. Ohne zu wissen, was gemacht werden soll, ist nicht seriös zu bestimmen, wie lange man dafür benötigt.

### Wie ging es mit der Strukturierung weiter?

**Manfred Damsch:** Nachdem wir die betroffenen Bereiche identifiziert hatten, lud ich deren verantwortliche Leitungen – Vicepräsidenten, Bereichsleiter und Abteilungsleiter – zu einem „Kick-Off“ ein. Ich stellte die Struktur und die vorgegebenen Launchtermine vor. Zudem forderte ich aus jedem Bereich einen verantwortlichen Projektmitarbeiter an.

Dabei kamen aus den 12 beteiligten Bereichen 26 Personen ins Kernteam. Es war den Führungskräften nicht möglich, jeweils nur einen einzelnen Ansprechpartner aus ihrer Organisation zu benennen, der die Komplexität des Teilbereichs hätte komplett verantworten können. So entsendeten die Bereiche 2, 3 oder sogar 5 Vertreter.

### Konnten Sie gegensteuern?

**Manfred Damsch:** Nein. Ich war am Ende froh, dass wir überhaupt in einem Team loslegen konnten. Die Zeit war sehr knapp und der angestrebte Launchtermin ließ sich nur mit einem festen Team erreichen. Wir wollten mit einem Massenmarktprodukt an den Markt gehen. Die Versäumnisse im Projektstart bei einem solchen

Vorhaben bekommen Sie zum Launch potenziert wieder auf den Tisch.

### Weiter ging es mit der Definition des eigentlichen Projektsopes?

**Manfred Damsch:** Ja. Allerdings mussten wir die Definition und die Umsetzung zeitgleich ablaufen lassen. Im Grunde genommen also ein sehr agiles Vorgehen, jedoch in einem wenig agilen Umfeld. Im vorliegenden Umfeld war ein Gate-orientiertes (Wasserfall) Vorgehen aus der IT heraus definiert: Die IT-Umsetzungsinhalte (Requirements) eines Releases mussten zu 100 % zu klar vorgegebenen Meilensteinen (Gates) vorliegen. Die für das Vorhaben relevanten Requirements mussten für den im ersten Quartal des Folgejahres geplanten Launchtermin bereits zum Ende des laufenden Jahres vorliegen. Wie gesagt, konnten wir aber erst Ende des Jahres ein Team zusammenstellen, welches sich mit der Definition der Inhalte beschäftigen sollte.

### Also Schritt zwei vor Schritt eins?

**Manfred Damsch:** Ja. Die Anforderungen sollten bereits vorliegen, bevor klar war, was überhaupt umzusetzen sein sollte. Dennoch konnten wir die IT-Requirements in der vorgegebenen Frist noch liefern. Es blieb uns nichts anderes übrig, als so schnell wie möglich die Anforderungen zusammenzuschreiben. Das lief natürlich in großer Hektik ab.

Rückblickend auf die erste Phase wären ich (und alle Beteiligten) froh gewesen, wenn man uns zu Struktur und Methode deutlich früher eingebunden hätte, da die Überlegungen zur Um-

setzung des Vorhabens bereits seit einigen Monaten angelaufen waren.

Empfehlen würde ich jedem, der in einer ähnlichen Situation ein solches Vorhaben zur Umsetzung bringen soll, dafür zu kämpfen, möglichst viel Struktur nachzuholen. Dies wird auf Widerstand der Beteiligten stoßen! Die Zeit der Strukturierung wird als unproduktiv dargestellt und Beteiligte fühlen sich in ein Schema gedrängt. Es zahlt sich aber im Laufe der Umsetzung aus. Wer ein Vorhaben in diesem Zustand übernehmen muss, hat im Grunde keine Chance: Entweder er/sie schafft Strukturen und macht sich darüber zu Beginn des Vorhabens unbeliebt oder er/sie eckt später mit einem chaotischen Projekt bei denselben Leuten an. Die Projektmanagement-Theorie legt sogar nahe, solche Projekte gar nicht anzunehmen, was für mich jedoch keine Alternative war.

### Link

[www.businessprojectmanagement.de](http://www.businessprojectmanagement.de)

### Erfahrungen aus einem komplexen IT-Projekt

In diesem Interview geht Manfred Damsch auf die besondere Bedeutung der Projektstartphase bei komplexen Projekten ein. Am Beispiel eines komplexen IT-Projekts, indem er eine tragende Rolle in der Konzeption und Umsetzung innehatte, will er für einige ausgewählte Aspekte und Phasen im Projekt sensibilisieren.

Das Interview in drei Teilen stellt die Definition des Projektsopes und die inhaltliche Konzeption (Detailierung, Planung und Umsetzung) in den Teilen 1 und 2 dar. Teil 3 behandelt abschließende Fragen zur Optimierung der Abläufe anhand des beschriebenen Projekts.