

Projektmanager administriert das Gesamtvorhaben als Chefarchitekt

Zwischenschritte sichern Projekterfolg

Offshoring-Projekte leiden häufig unter einem Problem: Sie sind fast fertig, doch aufgrund einer falschen Weichenstellung zu Beginn kommen sie nicht oder viel zu spät zum Abschluss. Die Minimierung solcher Ausfallrisiken ist eine große Chance.

Für neun Landesbanken sollte eine einheitliche Rating-Anwendung konzipiert, entwickelt und zentral implementiert werden, mit der eine automatische Bewertung von Kreditrisiken gemäß Basel II erfolgen sollte. Das Projekt musste dabei Einsparungen in Höhe von zirka 50 Prozent der geplanten Projektkosten sowie die Implementierung binnen zwei Kalenderjahren realisieren. Es galt also, ein Verfahren anzuwenden, das sich hinsichtlich Planungssicherheit, Risikomanagement, Flexibilität, Softwarequalität und Kosteneffizienz auszeichnet.

Die Lösung bestand im Beratungskonzept Stop Loss Management/IT und dem iterativ-inkrementellen Entwicklungsverfahren. Ausgangspunkt des auf der DIN 69901 basierenden Beratungskonzepts ist die Ablösung der verfahrensorientierten durch eine ergebnisorientierte Vorgehensweise.

Bereits zu Beginn des Projekts wird damit die fachliche, tech-

nische und ablauforganisatorische Zielarchitektur zur Drehscheibe der Kommunikation. Der Projektauftrag wird als vertragliche Vereinbarung zwischen Auftraggeber und -nehmer verstanden und somit hinsichtlich des Zielprodukts und der Mitwirkung spezifiziert.

Risikomanagement steht im Mittelpunkt

Mit Beginn des Projekts wird zugleich das Risikomanagement etabliert und die Einzelergebnisse als potenzielle Risikofaktoren in definierten Intervallen bewertet. Der Projektmanager administriert somit ab sofort nicht mehr einzelne Aufgabenstellungen, sondern steuert das Gesamtvorhaben aktiv als Chefarchitekt des Zielprodukts. Mit dem gleichen Produktdenken werden im Projekt auch das Anforderungs- sowie das Test- und Abnahmemanagement konsequent an der beauftragten Zielarchitektur des Produktes ausgerichtet.

Diese Vorgehensweise setzt eine offene und kreativ ausgerichtete Projektkultur voraus. Im Ergebnis werden die Risiken minimiert und die Ziele erreicht. Gerade für deutsche Unternehmen bieten sich Chancen, denn

die physische Nähe zum Kunden ermöglicht die notwendige Kommunikationskultur.

Der gesamte Entwicklungsprozess wird dabei iterativ-inkrementell in Einzelergebnisse aufgeteilt, an deren Schluss jeweils funktionstüchtige Systemteile stehen. Statt einer einmaligen Übergabe zu Projektende werden einzelne Releases separat programmiert, getestet, dem Kunden präsentiert, gegebenenfalls refaktoriert und abgenommen. Kunde und Projektmanager behalten die Kontrolle über den Projektfortgang. Kurzfristige Änderungswünsche können, da sie meist nur einzelne Releases betreffen, schneller und kostengünstiger umgesetzt werden.

Hier zeigte die Kombination aus lösungsorientiertem Projektmanagement und iterativ-inkrementellem Softwareentwicklungsverfahren bei dem Projekt um die Landesbanken seine Stärke im Vergleich zum Offshoring: Die enge kommunikative Verknüpfung aller Beteiligten führt zu einer besonderen Flexibilität und ermöglicht sogar Änderungen an der Zielarchitektur in der Realisierungsphase.

Ralf Remy, Remy MC Concepts und Thomas Reher, Geschäftsführer, PPI Financial Systems/pg