



# Projektmanagement im Rahmen einer IT-Infrastruktur-Standardisierung mit internationalen Teams

Christoph Felix PMP, Principal Project Manager, Microsoft Deutschland

PMI Munich Chapter 21.04.2008

# Agenda

- Project Management bei Microsoft
- Überblick Projekt
- Herausforderungen und Vorgehen
- Projektphasen
- Kulturunterschiede
- Risk Management
- Fazit und Empfehlungen

# Project Management bei Microsoft Services

- Implementierung komplexer Microsoft Umgebungen
- Eigene Rolle
  - Aktuell 233 Project Manager
  - Zertifizierung PMP Pflicht
- Ausrichtungen
  - Development
  - Infrastructure
  - CRM

# Project Management bei Microsoft

- Microsoft Solutions Framework (MSF)
  - Grundlagen des Projekt Management
  - Agile Project Management (Scrum)
- Services Delivery Methodology (SDM)
  - Methodik basierend auf MSF
  - Templates
  - Guidelines
  - Prozessbeschreibungen

# Überblick Projekt

- Münchener Rück
- Design, Build und Rollout neuer Standard PC Arbeitsplatz
- Ziele
  - Standardisierung („single global client“)
  - Plattform für global einheitliche Applikationen und Prozesse
  - 1:1 Migration
  - Einführung aktuelle Technologiebasis
- Budgetrahmen fest
- Zeitrahmen fest (Projektende Dez 2008)
- Ressourcen intern und extern

# Herausforderungen Projekt Management

- Regionen müssen lokale Autonomie aufgeben
- Einbinden der verschiedenen Ansätze und Ideen
  - Neue Möglichkeiten vs. 1:1 Migration
  - Was ist bei 1:1 Migration die Ausgangslage?
- Projekt als Maßnahme zur Standardisierung von Prozessen
  - Identifikation Prozessänderungen
- Einbinden Betrieb
  - Umsetzung Prozessänderungen
  - Ressourcen Verfügbarkeit dort kritisch
- Kulturunterschiede in der Zusammenarbeit

# Vorgehen Projekt Management

- Standard Verfahren Münchener Rück: PRIMA
  - Unterstützung durch Quality Manager (intern)
  - Standard Vorlagen
  - Vorgabe Phasen und Templates
    - Pre-Study, Design, Build, Pilot, Rollout
  - Anpassungen in einigen Bereichen vorgenommen
  - Erweiterungen eingebracht
- Projektsprache Englisch

# Vorgehen Projekt Management

- Unterstützung durch Microsoft Project Server 2003/2007
  - Erfassung Stunden weltweit gegen Projektplan
  - Reporting für Rechnungen externe Consultants aus Project Server
  - Reporting interne Ressourcen für interne Planung
- Budgetverwaltung für Ressourcen im Projektplan
  - Sonstige Kosten werden per SAP zugeliefert
- Einbindung in IT Controlling Verfahren

# Vorbereitung Projekt

- Jeweils pro Phase
- Ausführliche Projektdefinition
- Festlegung Projektorganisation
  - Internationales Steering Committee
- Projektplan
  - Wenig Teilprojekte
  - Balance zwischen genauer Task Festlegung und Flexibilität
  - Infrastrukturprojekte lassen sich i.d.R. exakt planen

# Phase Pre-Study

- „Die Idee verkaufen und Anforderungen komplett verstehen“
- Vertrauen in Mitwirkungsmöglichkeiten aufbauen
  - Bisher wurde zentral vorbereitet und lokal umgesetzt
  - Wöchentliche Conference Calls zur Diskussion offener Punkte
- Einsammeln Anforderungen
  - IT
  - Business
- Technische Features auswählen und dokumentieren
- Organisatorische Vorgaben berücksichtigen
  - Datenschutz, Betriebsrat, historische Vorgaben

# Phase Pre-Study

- Strengen Abnahmeprozess eingeführt
  - Jede Region unterzeichnet jedes Dokument
  - Zentrale Web Datenablage
  - 10 Tage Feedback Frist
  - Fehlende Rückmeldung ist verbindliche Zustimmung
- Ergebnis: Verbindliche Grundlage für Design
- Anpassung nur per Change Request

# Phase Design

- „*Client bauen und als Testplattform bereitstellen*“
- Umsetzen der Pre-Study Ergebnisse
- Release Candidates
  - Früh an Tester und Regionen zu festgelegten Terminen
  - Forderung der Entwickler
  - Nutzung zunächst nur gering
- Phase mit dem größten Team
  - 50 Personen aktiv
- Vertreter der Regionen zeitweise zur Projektarbeit in München
  - Bessere Kommunikation
  - Motivation und Identifikation

# Phase Design

- Aufbau eines Test Management Prozesses
  - Mehrere hundert Client Produkte global eingesetzt
  - Product Expert Modell
  - Abstimmung Zuständigkeiten international
  - Standardisierung auf ein Release Management System
  - Konsolidierung Versionen (globaler Standard)
  - Enge Kontrolle durch Test Manager
- Definierter Prozess wurde in Deutschland am besten eingehalten

# Phase Build - Pilot

- „Applikationen bereitstellen und Betrieb vorbereiten“
- Applikationen werden per Product Integration bereitgestellt
  - Etablierter Standard in München
  - Ausweitung als verbindlicher Standard weltweit
  - Verteilte Verantwortlichkeiten durch lokale Integration
  - Erste Nutzung der neuen Standard Plattform
- Veränderungen Betrieb identifizieren und Umsetzung begleiten
  - Anpassung Prozesse
  - Auswirkung über das Projekt hinaus

# Kulturunterschiede in der Zusammenarbeit

- München
  - Zentraler Standort
  - Viele Standards von hier definiert und umgesetzt
  - Lokale Verantwortlichkeit vs. globaler Standard
  - Sprache
  - Externe Ressourcen zu 70% nur für Projekt geholt
    - Vorteil: Auswahl
    - Nachteil: Einbindung in lokale Netzwerke
    - Wichtige Externe Consultants kennen Umgebung
  - Interne Ressourcen und Verfügbarkeit
    - Scheinbar unlösbares Problem

# Kulturunterschiede

- USA
  - Ausprobieren vs. Planung
  - Wenig oder gar keine Dokumentation
  - Wenig Begeisterung über zwingende Vorgaben zur Standardisierung
  - Lokale Flexibilität als wichtiges Ziel aber auch Unterstützung globaler Standard

# Kulturunterschiede in der Zusammenarbeit

- Nord-, Südamerika
  - Sehr unterschiedliche Anforderungen
  - Zentrale Steuerung aus einem Standort
- Australien, Asien
  - Pragmatisch
  - Enge Abstimmung mit Zentrale
- EMEA
  - Viele kleinere Standorte mit unterschiedlichem Gewicht
  - Werden nicht als Einheit wahrgenommen

# Risk Management

- Infrastruktur Projekt
- Risk Management spielt hier nicht die hervorgehobene Rolle
  - Ergebnis Projekt gut abschätzbar
  - Technologierisiko beherrschbar
- Erfassung Risiken mit Betrieb
  - Betrieb hat andere Sicht auf Risiko als Projekt
  - Risiko ist negativ

The real reason we need to do risk management is not to avoid risks, but to enable aggressive risk-taking.

Tom De Marco

TOM DE MARCO

# Fazit Projekt (Lessons learned)

- Abnahmeprozedur früh festlegen und auch durchhalten
- Milestones früh kommunizieren und durchhalten
- Eskalation nur im Extremfall
- Test Management ist entscheidend für den Gesamterfolg
- Starker Sponsor unerlässlich für externen Project Manager

# Empfehlung internationale Teams

- In Teamkommunikation investieren
  - Conference Calls
  - Temporäre Mitarbeit in München
  - Feedback aktiv einholen
  - Status abfragen
- Internationales Kick-off mindestens einmal
- Events für Teambildung
- Verantwortlichkeit verteilen, aber auch einfordern
  - Entscheidend für Motivation