

Das Projekt „24@t-mobile“

Eine Erfahrungsgeschichte der Beteiligten

„Das im Fliegen Nachbessern klappt nicht“

Vice-President e-HR: „Mir fallen " Planung – Interface – Prozesskenntnis" als Beschreibung der Mängel ein.“

Projektleiter SBS: „Hat einfach angefangen, wurde dann ziemlich anstrengend und verspricht ziemlich interessant zu werden.“

Projektleiter TSI: „Ich gehe davon aus, dass das Baby 24@t-mobile nun halbwegs erwachsen geworden ist und ich bin froh, dass wir nun so weit sind.“

24@t-mobile in einem Satz

Projektleiter 2 TMO: „Eine Berg- und Talfahrt, bei der die Täler mit der Zeit immer höher lagen.“

Application Manager TSI: „Es ist eine große Sache, die schlecht vorbereitet war.“

Chefentwickler SBS: „Schwierig, aber erfolgreich.“

Projektleiterin 1 TMO: „Viele Fragen und schlussendlich auch gute Antworten.“

Dispatcherin: „Auch wenn alle euphorisch sind, gibt es leider immer wieder Hürden, die einen bremsen.“

Inhaltsverzeichnis

1.	Das Wunder von Bonn: 24@t-mobile – Projektmanagement, Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen drei Global Playern	13
1.0	Einleitung	13
1.1	Das Aufsetzen des Projektes 24@-mobile – Aller Anfang ist schwer	16
1.2	Das Dreigestirn und diverse Gravitationsschwankungen	23
1.3	Verpatzte Telefonkonferenzen und andere (Un)annehmlichkeiten in der Kommunikation und Zusammenarbeit	27
2.	Technische Probleme und Missverständnisse	35
2.1	Grundannahmen der Beteiligten über Entwicklung und Einsatz der Software	35
2.2	Pleiten, Pech und Pannen.... ..	46
2.3	Lösungsideen für technische Probleme	53
2.4	Wünsche für die Zukunft und Fazit.....	55
3.	Lessons Learned und Best Practice – Lehren, Empfehlungen und Erfolgsfaktoren	57
3.1	Abenteuer Projektmanagement – die Tücken der Planungsphase	57
3.2	Abenteuer Projektmanagement – Tipps in der Umsetzungsphase	63

1. Das Wunder von Bonn: 24@t-mobile – Projektmanagement, Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen drei Global Playern

1.0 Einleitung

Im Februar 2003 startet bei T-Mobile ein neues Projekt, das die Effizienz des Personalmanagements länderübergreifend verbessern soll. Eine neu eingesetzte Software soll per Email gestellte Anfragen an den Personalbereich und deren Beantwortung innerhalb von 24 Stunden ermöglichen. Mitarbeiter des Personalwesens sollen die Emails mithilfe einer Art „Antwort-Automaten“ personalisiert beantworten und zurücksenden können. Sich ständig wiederholende und zeitintensive Auskünfte per Telefon oder Gespräch sollen damit der Vergangenheit angehören.

Also, die Aufgabe lautet: die Software anpassen auf die Bedürfnisse des Kunden T-Mobile, installieren, und schon kann's losgehen mit Fragen und Antworten per Email!

Ist doch eigentlich ganz einfach, oder? So dachte jedenfalls T-Mobile und anfänglich sicher ebenfalls der Betreiber TSI, der mit der Installation der Software von T-Mobile International betraut wurde. Auch für SBS, die wiederum von TSI mit der Programmierung der Software beauftragt wurden, scheint es sich um ein Standardprojekt zu handeln.



Doch das anspruchsvolle Projekt wurde unterschätzt – noch ahnt keiner der zahlreichen Beteiligten, welche fachlichen, menschlichen und technischen Probleme es in den nächsten Wochen und Monaten zu meistern gilt ... Aber lassen wir die Projektgeschichte beginnen und die Beteiligten selber zu Wort kommen:

Das ehrgeizige Projekt 24@t-mobile: „Das Projekt ist wie eine Konjunkturlinie – zwar tendenziell aufsteigend, aber immer mit Ausschlägen nach oben und unten.“

Im Frühling 2003 starten die ersten Vorbereitungen für das Projekt 24@t-mobile – T-Mobile und SBS kommen ins Gespräch...

Notizen

Vice-President e-HR: „Das Projekt wurde im Februar 2003 aufgesetzt, mit dem Ziel, es zu implementieren und bis zum Sommer in Deutschland am Laufen zu haben.“

Projektleiter 2 TMO: „Es war wohl so, dass es hieß, das ist ein tolles Tool, das führen wir ein. Dann ist der Kontakt zu TSI hergestellt worden, die das dann betreiben sollten. Sie haben gesagt, wir kaufen das Tool und vermieten es an euch.“

<p><i>Adsideo wird eine große Zukunft zugetraut, ...</i></p>	<p>Projektleiter SBS: „Bei uns ging das im Mai 2003 los. Die Software Adsideo haben wir im Haus hier übernommen, als Basicanwendung für eine andere Architektur. Ziel war eine Neuimplementierung auf Java und die Umstellung auf eine neue Version. Parallel wollten wir mit Adsideo an den externen Markt gehen. T-Mobile und der Vice President e-HR war dann der erste Kunde, der uns im Juli 2003 beauftragt hat.“</p>	<p>Notizen</p>
<p><i>... auch vom ersten Kunden</i></p>	<p>Vice-President e-HR: „SBS hat dann angefangen, die ganze Anwendung noch mal neu, verändert zu entwickeln, und wir von T-Mobile haben gesagt, wir möchten das auch einsetzen.“</p>	
<p>Überzeugungsarbeit in den NatCos</p>	<p>Doch bevor es mit der Durchführung des eigentlichen Projektes losgehen kann, müssen erst mal die NatCos, die einzelnen Länderniederlassungen von T-Mobile, von der Sache überzeugt werden. Natürlich will TMO das nicht dem Zufall überlassen, und so zieht man durch die Lande und rührt kräftig die Werbetrommel für die Personal-Wunder-Anwendung: „Adsideo“. Gilt es doch, mit schwerwiegenden Vorurteilen aufzuräumen.</p>	
<p><i>Die Werbetrommel ist europaweit hörbar</i></p>	<p>Projektleiterin 1 TMO: „Die Dokumentationen, die wir vorbereitet hatten, waren Kick-off-Präsentationen und Schulungsunterlagen. Damit sind mein Chef und ich durch die Länder gezogen und haben gesagt: "Schaut her, dies passiert, das ist unser Ziel, und das sind die Schritte, die wir gehen wollen, um das Ziel zu erreichen." ... Es gab Artikel in Mitarbeiterzeitschriften, die beschrieben, was mit 24 für ein Tool kommt, was wir genau planen, was unser Ziel ist und in welche Richtung wir gehen wollen.“</p>	
<p><i>... und soll Ängste und Befürchtungen vertreiben.</i></p>	<p>Dispatcherin: „Man sollte 24@t-mobile gegenüber nicht negativ eingestellt sein und nicht denken, das nimmt mir jetzt Arbeit weg. Das war ja am Anfang die Befürchtung, wenn wir jetzt dieses System haben, fallen irgendwelche Arbeitsplätze weg.“</p>	
<p><i>Alles Gute kommt von oben?</i></p>	<p>Vice-President e-HR: „Der Vorstand ist eingesprungen und hat gesagt, so, wir machen das jetzt. Das ist auf der einen Seite gut, dass die Management-Attention da war.“</p>	
<p><i>Auch der Vorstand unterstützt das Projekt, aber die Werbeaktion wird dadurch nicht leichter ...</i></p>	<p>Vice-President e-HR: „Aber auf der anderen Seite ist das nicht immer die beste Basis, weil es bei den anderen auslöst: "O.k., der will mich eigentlich gar nicht überzeugen!" Egal, was man dann an Überzeugungsarbeit gemacht hat, es kam nicht von unten heraus!“</p>	

<p><i>...Einmal erzählen reicht nicht!</i></p>	<p>Projektleiterin 1 TMO: „Für mich war immer ernüchternd, wenn ich bemerken musste, dass Dinge kommuniziert worden sind – gegenüber dem Management, gegenüber den Ländern – und dann sind wir da hin gefahren und haben gemerkt: Die wissen ja überhaupt nichts von dem Projekt: Haben die sich nicht damit beschäftigt? Haben sie das nicht gelesen? Waren die bei den Sitzungen nicht dabei? Haben die das zwischenzeitlich wieder vergessen? ... Was ist los? Wir haben gemerkt, die Kommunikation ist unzureichend, einmal erzählen reicht nicht.“</p>	<p>Notizen</p>
<p>Akzeptanz der NatCo's und Dispatcher</p>	<p>Trotz der kleinen Anlaufschwierigkeiten ist die Überzeugungsarbeit erfolgreich. – Die NatCos beißen langsam an und setzen lokale Projektmanager ein, die die zukünftigen Anwender der Software, die Experten und die Dispatcher, auswählen. Doch bei diesen hält sich die Begeisterung für das neue Tool anfänglich in Grenzen:</p>	
<p><i>Die anfängliche Euphorie flaut in der Testphase ab.</i></p>	<p>Projektleiterin 1 TMO: „Die Experten tun heute mit 24@t-mobile das, was sie von jeher tun: Sie beantworten Fragen. Die wirkliche Neuerung in dem ganzen System ist die Rolle des Dispatchers. Erste Rückmeldungen waren: "Das System macht Sinn, das ist gut, dass es so etwas gibt, wir stehen dahinter."“</p> <p>Als das System aber in die Testphase ging, da war das Gemecker groß, weil die Performance nicht stimmte, weil die Work-flows nicht gut waren, auch, weil die Dispatcher gemerkt haben, was da an Arbeit dran hängt und wie man sich organisieren muss. Erst der Umgang mit dem System hat transparent gemacht, was da alles dranhängt und wie man sich neu organisieren muss.“</p>	
<p><i>Die Dispatcher akzeptieren 24@t-mobile im Laufe der Zeit ...</i></p>	<p>Projektleiterin 1 TMO: „Die Stimmung war anfangs so: "Mein Gott, ob uns das wirklich jetzt die Arbeit erleichtert – brauchen wir ein zusätzliches System, wo wir jeden Morgen reingucken müssen?" Die Arbeitsschritte waren auch nicht so deutlich, es war nicht transparent, wer nimmt welche Fragen an, nach welchem Muster?“</p> <p>... Bei dem Abschlussworkshop haben wir auf jeden Fall festgestellt, dass sich unterschiedliche Arbeitsweisen in den Ländern herausgebildet haben. Es gibt keinen Standard über die Länder, jeder macht es ein bisschen anders. Aber es hat sich eingeschliffen, und heute freuen sich alle, dass sie damit täglich arbeiten können und sehen auch einen Sinn. Das ist gewachsen.“</p>	
	<p>Dispatcherin: „Mit 24@t-mobile zu arbeiten, ist eine Abwechslung zum Arbeitsalltag. Es ist immer wieder erstaunlich, was für Fragen, Sorgen und Probleme die Mitarbeiter haben.“</p>	

<p><i>... und arbeiten sogar sehr gerne damit!</i></p>	<p>Dispatcherin: „Ich mache morgens immer ganz freudig das Tool auf und sehe: Ah, zehn Fragen. ... Ich denke, dass auch die anderen Dispatcher gerne damit arbeiten. Vor allem, wenn man hinterher an den Bewertungen sieht, dass man einen guten Job gemacht hat. So etwas bekommt man im normalen Alltag ja nicht mit.“</p>	<p>Notizen</p>
--	--	-----------------------



1.1 Das Aufsetzen des Projektes 24@-mobile – Aller Anfang ist schwer.

Die drei beteiligten Unternehmen haben in der Anfangsphase des Projektes einige Dinge miteinander zu klären.

Der Programmierer SBS und T-Mobile diskutieren über die Anpassung der Software: für TMO „teilweise gewöhnungsbedürftig ...“

<p>Aber zurück zum eigentlichen Projektstart und dem Aufsetzen des Projektes, und da hat Kunde TMO ganz klare Vorstellungen und Wünsche. Immerhin kennt der Vice-President e-HR die Software doch schon ganz genau, oder eigentlich genauer gesagt: Er kannte das ursprüngliche Tool ...</p>		
<p><i>Der geistige Vater von Adsideo gab sein Kind ab an SBS...</i></p>	<p>Vice-President e-HR: „Ich habe in meiner früheren Tätigkeit bei Siemens ICM das Konzept für diese Software entwickelt, habe mit Programmierern zusammen das Ganze entwickelt, die Idee dazu gehabt und sie bis zur Marktreife getrieben.“</p>	
<p><i>... und wechselt die Rollen</i></p>	<p>Vice-President e-HR: „Ich bin von der Rolle des Entwicklers und des geistigen Vaters in die Rolle des Kunden gewechselt. Da kann ich als Kunde auch nicht unbedingt sagen, so und so ist die Lösung!“</p>	

<p><i>Trotz Rollenwechsel:</i></p> <p><i>Verständlich, dass man die Pflegeeltern beäugt.</i></p>	<p>Projektleiter 2 TMO: „Mein Chef, der Vice President e-HR, war ja der Ansprechpartner. Er hat das ursprüngliche Tool selbst geschrieben und konzeptionell entwickelt. Da ist es dann halt so: Keiner kennt sein Kind so gut wie die Eltern und wenn das Kind zu Pflegeeltern kommt, dann ist man manchmal etwas enttäuscht, was die Pflegeeltern aus dem Kind machen.“</p>	<p>Notizen</p>
<p><i>Verständlich aber auch, dass sich die Pflegeeltern gegängelt fühlen!</i></p>	<p>Projektleiter 2 TMO: „Die Fehlerfindung ist die Aufgabe des Kunden, aber nicht die Fehlerbeseitigung. Wenn ich mein Auto in die Werkstatt bringe, kann ich dem Mechaniker sagen, mein Auto ist kaputt!, aber ich kann ihm nicht sagen, wie er es reparieren soll. Auch das ist allerdings ein bisschen schief gelaufen, weil mein Chef in der Regel schon vor SBS wusste, woran der Fehler liegt. Daraus ergab sich dann das Problem, dass der Kunde dem Programmierer sagt: "Jetzt mach's doch so!" Und der Programmierer sagt dann: "Ich lass' mir doch hier von einem Personaler nicht sagen, wie ich meine Software zu schreiben habe!" Da gab es natürlich Spannungen.“</p>	
	<p>Chefentwickler SBS: „Der Kunde hatte ein Bild im Kopf, dieses Bild basierte auf der Arbeit mit dem alten Programm. Und er sagte sich, genau das möchte ich haben!“</p>	
<p>Alte, bekannte Software versus Neuanpassung</p>	<p>Der Vice President e-HR kommt also ganz schön ins Staunen, was aus seiner Software mittlerweile bei SBS geworden ist. Was ihn aber am meisten verwundert: Wo sind all meine schönen Funktionen hin? Und kann die mal schnell einer wieder programmieren? – Es kommt zu ersten Reibungspunkten.</p>	
<p><i>Ich will's genauso haben, wie's war!</i></p>	<p>Projektleiter 2 TMO: „Der Vice President e-HR wusste ja, was das Tool alles kann und können muss. Er hat dann eine sogenannte Delta-Liste aufgemacht, wo drinstand: Das konnte die alte Version, und ich will auch, dass die neue Version das kann und dafür zahl' ich auch nicht, weil ich habe ja das Tool so gekauft, wie es vorher war. Wenn das auf Linux so nicht zu migrieren ist, ist das nicht mein Problem, weil ihr habt gesagt, ihr schafft das. Das ist auch eine vernünftige Kundensicht.“</p>	
<p><i>Der Programmierer sagt hingegen: Wir machen was noch viel Besseres aus der alten Version!</i></p>	<p>Projektleiter SBS: „Die Software war jung und noch nicht erprobt. Die Inhalte schon, aber die Java-Architektur-Umstellung war neu. Dem Vice President e-HR war das auch nicht klar. Er kannte die alte Anwendung, aber nicht die Neue. Die alte Anwendung hätte er am liebsten gehabt, die er damals bei der Siemens AG geschaffen hatte, durfte er aber nicht haben, weil das Microsoft war und nicht sicher genug für den TSI-Betrieb ...“</p>	

	<p>Projektleiter SBS: „Das, was wir dann neu geschrieben haben, war eine sinnvolle Nachimplementierung der alten Software. Die alte Version war sozusagen ein guter Prototyp, funktionierte und war im Einsatz. So, wie wir es dann auch hier im Haus eingesetzt haben, gab es für bestimmte Geschichten gar keine Möglichkeit, und Verschiedenes haben wir dann anders gelöst. Das war für den Vice President e-HR teilweise gewöhnungsbedürftig. Er hat die Sachen, die er damals hatte, dann nicht wieder gefunden.“</p>	Notizen
<p><i>Auch der Betreiber reibt sich am selbstbewussten Kunden und an seinen festen Vorstellungen, wie was zu laufen hat.</i></p>	<p>Projektleiter TSI: „Der Vice-President e-HR kam zu uns und sagte: Wir möchten das gerne betrieben haben. Wir haben dann Fragen gestellt, die er dann teilweise beantwortet hat, teilweise auch nicht. Er ist davon ausgegangen, eigentlich müsstet ihr das wissen. Das war so mein erster Kontakt damit. Da waren schon die ersten Reibungspunkte zu erkennen, sag' ich mal.</p> <p>Der Kunde hatte einfach eine andere Vorstellung davon, wie viel Zeit wir benötigen, um diese Software zu installieren, Hardware bereit zu stellen und so zum Laufen zu bringen, dass er ein Ergebnis sieht.“</p>	
Einbindung von TMO	<p>Wäre die Anfangsphase weniger holprig vonstatten gegangen, wenn der Kunde TMO mehr eingebunden worden wäre? Oder hätte es dann nur noch mehr Gerangel um einzelne Funktionen gegeben?</p>	
<p><i>Hätte (noch) mehr Einbindung manchen Ärger vermieden?</i></p>	<p>Vice-President e-HR: „Die Erwartungen an die Anwendung, die 1:1 umgesetzt werden sollte, waren wesentlich höher als das, was nachher gekommen ist. Das hätte man vorher durch Gespräche, durch Kontakte zu den vorherigen Entwicklern und zu uns abwenden können.“</p> <p>Projektleiter SBS: „Der Vice President e-HR hat immer angeboten, sich das vor Ort anzuschauen und war auch zweimal da und hat da super mitgearbeitet. Da haben wir Unterstützung bekommen.“</p>	



<p><i>Doch wie einbinden? Wo doch anfangs viele Fehler bewusst und „geduldet“ waren!</i></p>	<p>Chefentwickler SBS: „Vielleicht hätten wir in der Entwicklungsphase den Kunden intensiver mit einbeziehen können; man muss allerdings auch fairerweise sagen, es ist schwierig, ein halbfertiges Produkt darzustellen. Es hätte für uns mehr Arbeit bedeutet. Wir können kein halbfertiges Produkt zur Verfügung stellen, was an jeder Stelle voller Fehler ist, was es aber nun mal ist, wenn es noch nicht fertig ist!“</p>	<p>Notizen</p>
--	---	-----------------------

Ein Knackpunkt zwischen dem Betreiber TSI und TMO sind die fehlenden Ablaufprozesse: „*Kein Geld und keine Ahnung, wie es weitergehen soll ...*“

<p>Eine andere Tatsache lähmt ebenfalls die Anfänge im Projekt: T-Mobile International steckt noch in den Kinderschuhen und hat noch keine standardisierten Prozesse. Man fängt halt einfach mal an zu arbeiten – was besonders den Betreiber in eine verzwickte Lage bringt.</p>		
	<p>Vice-President e-HR: „Wir waren "lost" in der Organisation. Alles war noch unklar – wie komme ich eigentlich an die Leistung heran? Wie beauftrage ich TSI? Wie beschaffe ich Dinge, wie bezahle ich sie? Es war für mich mit einem damals neuen Unternehmen (T-Mobile International) schwierig. Man hat sich an jedem Strohhalm festgehalten, um rauszukriegen, wie wir das Ganze lösen sollen.“</p>	
<p><i>Die Intransparenz der Prozesse lähmt auch den Programmierer SBS ...</i></p>	<p>Vice-President e-HR: „Die Programmierer haben sich erst sehr gut und schnell bewegt, aber sie konnten dann irgendwann nicht mehr weiter durch die Zwänge aus unseren Prozessen.“</p>	
<p><i>... und den Betreiber.</i></p>	<p>Application Manager TSI: „Man darf nie vergessen, dass die definierten Standardprozesse zwischen TSI und T-Mobile greifen, nicht aber auf T-Mobile International.“</p> <p>Vice-President e-HR: „Mein Eindruck zu TSI war, dass die Vertriebler sehr kooperativ sind, aber sich bei unseren Problemen mit unseren Prozessen auch nicht helfen konnten. Sie haben sich sehr stark bewegt, aber waren dann irgendwann auch am Ende, wenn es ums Bezahlen ging.“</p>	
	<p>Projektleiter 2 TMO: „Was es nicht gab, ist das, was es eigentlich immer gibt: einen Business Case, ein klares Budget, die Frage, woher kommt das Geld, wer bezahlt es. Das ist meines Erachtens nach nie geklärt worden. Da kriegen Sie im Nachhinein natürlich immer ein Problem, wenn Sie Geld wollen. Weil dann jeder sagt: Ja, wo ist denn der Business Case dazu?“</p>	

<p><i>Keine Dokumentation zum Einkaufsprozess, daher kein Geld an den Betreiber.</i></p>	<p>Das hat dann dazu geführt, dass irgendwann die dritte Mahnung von TSI für drei Rechnungen eingegangen waren, weil das von uns nicht bezahlt wurde. Da habe ich dann gemerkt, dass es überhaupt keine Dokumentation zum Einkaufsprozess gab.“</p>	<p>Notizen</p>
<p>Erfolgsdruck bei TMO</p>	<p>Keine Ablaufprozesse, kein Business Case, kein Releaseplan für Neuinstallationen – was war los bei TMO?</p>	
<p><i>Es muss Erfolge regnen!</i></p>	<p>Projektleiter 2 TMO: „Wir haben den Projektleiter Deutschland damals händeringend überredet, doch auch seinen Piloten zu starten, weil es von unserer Seite auch so langsam Erfolge regnen musste. Wir mussten sagen können, "Die sind live, jetzt geht's los", aber dafür muss man halt erst mal im Piloten sein.“</p>	
<p><i>Die Projektleiter TMO standen unter großen Erfolgsdruck ...</i></p>	<p>Projektleiter 2 TMO: „Ein Release-Plan kam nicht früher zu Stande, weil die vorherigen Projektleiter unter großem Druck standen, möglichst schnell Ergebnisse liefern zu müssen.“</p>	
<p><i>... und fingen die Projektarbeit nach besten Wissen und Gewissen an.</i></p>	<p>Projektleiterin 1 TMO: „Wir wussten über Prozesse nicht Bescheid, teilweise gab es auch gar keine internationalen Prozesse, auf die wir uns stützen konnten. Und so haben wir einfach angefangen mit der Projektarbeit, nach bestem Wissen und Gewissen, was sich dann im Nachhinein nicht immer als das Beste herausstellte.“</p>	
<p><i>Planlos bei TMO!</i></p> <p><i>Ohne Plan geht's aber halt nicht!</i></p>	<p>Projektleiter 2 TMO: „Ich habe früher auch mal First Level Support gemacht. Jetzt war ich der Kunde, der sich beschweren konnte. Ich war früher aber auch mal der, bei dem man sich beschwert hat. Daher habe ich eine andere Herangehensweise an solche Sachen, weil ich verstehe, wie sich der Andere fühlt und was er wissen muss und dass er nur vernünftig arbeiten kann, wenn er planen kann. Ich kannte das von anderen Softwarefirmen auch nur so: Man hat halt einen Plan, nach dem man das macht. Ohne so etwas kann ich nicht arbeiten. Es ist vorher wahrscheinlich auf Grund des Drucks und weil die Erfahrung fehlte, nicht gemacht worden.“</p>	
<p><i>Den hohen Druck auf die Projektleiter nimmt auch der Betreiber wahr.</i></p>	<p>Application Manager TSI: „Ich vermute, dass die beiden Projektleiter bei TMO mächtig Druck bekommen haben, dieses Tool endlich zum Leben zu bringen! Das sieht man auch daran, dass wir erst letzte Woche, am 08.Juli, in den Wirkbetrieb gegangen sind, dass wir also nicht mehr in der Pilotphase sind. Und TMO ist dagegen schon seit letztem Jahr, Dezember, im Wirkbetrieb!“</p>	

<p>Fehlende Prozesse lähmen TSI</p>	<p>Die fehlenden Prozesse hemmen die Angebotserstellung bei TSI. Der Kunde TMO kann auf der einen Seite nicht verstehen, was da bei TSI so lange dauert und der Betreiber TSI auf der anderen nicht, wie bitteschön nun die Zusammenarbeit mit nicht vorhandenen internationalen Prozessen gehen soll.</p>	<p>Notizen</p>
<p><i>Achtung: ein internationales Projekt!</i></p> <p><i>- Hilfe! Wie soll denn da das Angebot aussehen?</i></p>	<p>Projektleiter TSI: „Normalerweise ist der Ablauf so, dass wir von der T-Mobile eine Angebotsaufforderung erhalten, wo auch eine Spezifikation angelehnt ist, wo drin steht, was der Kunde eigentlich von uns möchte. Als ich dazu kam, war es so, dass der Kunde das eigentlich gar nicht sagen wollte, sondern einfach auf das Betriebshandbuch verwiesen hat und gesagt hat: Das steht doch alles drin, jetzt macht mal. Wahrscheinlich weil dem Team bei T-Mobile International auch nicht bekannt war, wie denn bei uns die Prozesse eigentlich sind.</p> <p>Denn teilweise gab es diese Prozesse, die die internationalen Anforderungen abdecken, noch gar nicht. Die "deutschen Prozesse" sind im Produktionsvertrag zwischen T-Mobile und TSI genau beschrieben, wie was funktioniert zwischen T-Mobile und TSI. Wir haben natürlich gesagt, was wir übernehmen können, das übernehmen wir. Das ist uns immer wieder in die Quere gekommen im Laufe des Projektes. Das heißt, wenn T-Mobile International Anforderungen hatte, die für den deutschen Vertrag eigentlich selbstverständlich sind und da auch beschrieben sind, konnten wir das nicht 1:1 übernehmen.“</p>	
<p><i>Der Kunde wird ungeduldig und der Betreiber kämpft mit den Prozessen.</i></p>	<p>Vice-President e-HR: „Uns hat die Realität eingeholt. Wir hatten eine Software, die fertig ist, wir brauchen eigentlich nur noch die Infrastruktur dazu. Und dann kristallisierte sich immer mehr heraus, dass es in diesem Unternehmen hier sehr schwierig ist, mit Standards zu arbeiten. Das war Anfang 2003, wo wir die ersten Kontakte zum Betreiber TSI aufgebaut haben und eine Rechnerkonfiguration haben wollten. Die brauchten dann ca. 8 Wochen, um überhaupt ein Angebot zu machen. Für mich war es ein endlos langer Zeitraum, wo ich sage, es kann doch nicht sein, dass ich für die Bereitstellung eines Standardprodukts so viel Zeit brauche, damit die Software darauf läuft.“</p>	
<p><i>„Das bisschen PC's kaufen macht sich doch fast von alleine!“, sagt der Kunde.</i></p>	<p>Projektleiter TSI: „Dem Kunden war klar, es sind "nur PCs", die anzuschaffen waren. Da hat er gedacht: Ach, so einen PC, den kann ich mir beim Mediamarkt kaufen, dann wird TSI ja in der Lage sein, das innerhalb von einer Woche hinzustellen. Es war überhaupt kein Bewusstsein beim Kunden da, was es (für uns) bedeutet, eine Applikation unter SLA-Bedingungen zu betreiben.“</p>	

<p><i>Und auch die Applikation kann so schwer nicht sein ...</i></p> <p><i>... oder vielleicht doch?</i></p>	<p>Projektleiter TSI: „Wir kennen halt das Geschäft, und das dauert sehr viel länger. Da sind sehr viel Leute im Prozess involviert: Hardwarebereitstellung, Betriebssysteminstallation, Datenbank, Software installieren, etc. Es waren sehr viele Abteilungen dabei, die alle ihr Quäntchen dazu beitragen mussten, damit es wirklich läuft. Das ist auch das, was wir als Projektleiter zu tun haben, dafür zu sorgen, dass die Kollegen genau zum richtigen Zeitpunkt ihr Quäntchen dazu beitragen, dann funktioniert es auch. Wir haben versucht, das zu erklären und gesagt: Es wird auf jeden Fall länger dauern. Auf der Kundenseite kamen dann Vergleiche mit dem Mediamarkt usw. Wir haben dann erklärt, was alles dazugehört.“</p>	<p>Notizen</p>
--	--	-----------------------