Thomas Gebauer

1000 Tage unterwegs

Eine interessante Alternative für reisewillige Freiberufler stellen Projekte im Auftrag von multinational aufgestellten Unternehmen dar. Im Rahmen eines Projektauftrags sind drei IT-Freiberufler seit drei Jahren als Team kontinuierlich im europäischen und außereuropäischen Ausland unterwegs.

Der Projektauftrag

Im Auftrag eines Finanzdienstleisters sollen dessen ausländische Dependancen, welche ihre IT bisher weitgehend selbständig entwickelt und betrieben haben, durch das Team auf einen gemeinsamen globalen Standard migriert werden. Im Gegensatz zur inländischen Migration setzt der Kunde für den ausländischen Part komplett auf Freiberufler, die neben entsprechender Projekterfahrung, Banken- und technischem Know-How vor allem interkulturelle Kompetenz und verhandlungssichere Sprachkenntnisse mitbringen sollen.

Inhaltlich kommt es neben der Migration von Benutzern und Assets vor allem auf die Integration einer Vielzahl von Softwarelösungen an, deren Bandbreite vom Standardprodukt bis zur selbstprogrammierten Speziallösung reicht. Schlussendlich erfolgt dann die Übergabe der migrierten Umgebungen an die Linien-IT bzw. einen Outsourcing-Dienstleister.

Die Vorgehensweise ist gekennzeichnet durch eine aus vier Hauptteilen bestehende phasenverschobene Abarbeitung. D.h., dass sich alle Phasen in jeder Lokation wiederholen, die Standorte selbst jedoch zum Teil zeitgleich bearbeitet werden müssen, um Zeit zu sparen.

Phase I – Erstkontakt und Datenaufnahme vor Ort: „Shanghai"

Aller Anfang ist schwer und muss dennoch gemacht werden. Vor dem Einstieg in eine neue Lokation steht daher zunächst einmal eine Art Ferndiagnose, um sich optimal auf die lokalen Gegebenheiten vorbereiten zu können. Gleichzeitig mit der Information über die nun unmittelbar bevorstehende Migration erhalten die lokalen Ansprechpartner der jeweiligen Abteilungen eine „Shoppingliste", die der Informationsanforderung in standardisierter Form dient, denn was zwischen Ländern und Kontinenten in „Standards" hineininterpretierbar sein kann, gleicht dem Spiel „Stille Post" und überrascht alle Beteiligten regelmäßig – selbst heute noch. Der wesentliche Bestandteil dieser Phase ist dann jedoch ein in der Regel zwei- bis dreiwöchiger Aufenthalt vor Ort, um eine komplette 360°-Erfassung der Niederlassung durchzuführen.

Shanghai im Januar

China schlägt den meisten ohnehin ob des trüben Himmels über kurz oder lang aufs Gemüt. Der Winter, der kälteste seit 50 Jahren, wie sich später herausstellte, sorgt für zusätzliche Verstimmungen. In der lokalen IT herrschen ebenfalls Minusgrade: Langjährig beschäftigte Kollegen sind gekündigt worden, ein Nachfolger steht seit ein paar Tagen bereit. Leider fehlt jedoch eine Kultur der Wissensübergabe – von Einarbeitung kann daher keine Rede sein. Mitten hinein platzen jetzt noch ein paar „Langnasen" und stellen zeitaufwändige und nervende Fragen zu einer Migration, die hier so gar keiner auf dem Radar hatte. Der gekündigte Kollege zieht es daher vor, seine DVD-Sammlung zu sortieren oder vor einem lustig dampfenden Luftbefeuchter (offenbar ein Standard an chinesischen Arbeitsplätzen) ein Schläfchen zu halten. Der neue lokale Verantwortliche ist derweil auf der Suche nach Informationen über sein „Reich"; somit zwar grundsätzlich ein Verbündeter, jedoch keiner, der selbst Auskunft geben kann.

Phase II – Vorbereitung der Umstellung: „Budapest"

Die gesammelten Informationen müssen interpretiert, analysiert und verarbeitet werden. Dabei stellt sich jedoch nicht die Anforderung eines Designs der Zielumgebung, dieses ist durch nationale Standards bereits hinlänglich determiniert. Vielmehr geht es um die Definition der Transition, des „Wie". Typisches Kennzeichen dieser Phase ist die Verwobenheit mit beinahe allen Linienprozessen und -einheiten der zentralen IT in Deutschland. Das Aufgabenspektrum reicht dabei von der Bestellung der plattformkompatiblen Hardware über die Generierung von Benutzern und deren vielfältigen Berechtigungen bis zur Katalogisierung und Paketierung der vorgefundenen Software. All dies im ständigen Kontakt mit der umzustellenden Abteilung, quasi als Dolmetscher lokaler Gegebenheiten und Erfordernisse.

Budapest im Mai

Definitiv eine der schönsten Stationen unserer Reise und – im Gegensatz zur landläufigen Meinung über die ungarische Küche – auch kulinarisch sensationell. Leider verstehen es jedoch die ungarischen Kollegen vortrefflich, auch scheinbar triviale Organisationsthemen in komplexe handgestrickte Softwareprodukte zu verwandeln. Dies erzeugt einen erheblichen Mehraufwand in der Paketierung und sprengt nebenbei rein mengenmäßig bereits die geschätzte Paketanzahl für das Gesamtprojekt. Zudem stellt sich heraus, dass auch hier die Besatzung zwischenzeitlich gewechselt hat. Viele durchaus businessrelevante „Homebrew"-Applikationen sind schlicht nicht dokumentiert, der Kopf des Programmierers ließ sich offenbar schlecht abheften. Zudem scheinen einige Anwendungen „LAN-optimiert" zu sein, die Performance über das WAN ist einfach gruselig.

Phase III – Pilot und Migration: „Tokyo"

Nach Abschluss aller Vorbereitungen beginnen dann vor Ort die Tests und Abnahmen der Applikationen durch entsprechende Poweruser. Parallel erfolgt die Vorbereitung der Hardware-Überleitung, alle Assets werden erneut inventarisiert und auch die neuen Fileablagestrukturen müssen vorbereitet werden. Im Idealfall löst standardkompatible Hardware den alten „Zoo" ab, im ungünstigsten Fall muss – weil bereits kompatibel – bestehende Hardware weiter verwendet werden. Schnell hat sich daher herauskristallisiert, dass bei der durchschnittlichen Größe der Einheiten eine Big-Bang-Migration (konzentriert auf ein Wochenende) die optimale Methode für den eigentlichen Roll-out darstellt, um langwierige und kostspielige Workarounds zu vermeiden. Dabei gilt es jedoch, alle Systemplattformen koordiniert umzustellen, ein funktionierendes Fall-Back-Konzept parat zu halten und sich rechtzeitig den entsprechenden Support zu sichern. Dieser kann aus temporären Zusatzkräften vor Ort bestehen, aber auch die Linien-Verantwortlichen für Zentral-Applikationen müssen entsprechend „remote" in Bereitschaft stehen (Zeitzonen!).

Tokyo im August

Nachdem wir das Glück hatten, die Datenaufnahme während der Kirschblüte im Frühjahr vornehmen zu können, erweist sich der August in Tokyo als ausgesprochen heiß und gelegentlich sehr nass. Zudem haben wir mit einer typischen Eigenart un-

serer asiatischen Kollegen zu kämpfen, die Aufträge zwar brav abnicken, sich diese jedoch prinzipiell im Nachgang von ihrem jeweiligen Vorgesetzten bestätigen lassen. Hier spielen Hierarchien und das Senioritätsprinzip noch eine wichtige Rolle, als Gaijin merkt man trotz aller vordergründigen japanischen Höflichkeit, dass man eben nicht „dazugehört". Interessanterweise stellt sich dann im Kontakt mit 3rd-party-Herstellern noch heraus, dass zwar alle Japaner lange Englisch lernen (hier: pauken), jedoch praktisch niemand willens ist, sich in dieser Sprache zu unterhalten. Mithin sind wir bei unseren Umstellungsarbeiten auf Dolmetscher angewiesen, dies macht die ohnehin schon eher unverbindliche Kommunikation (das Wort „Nein" wird nie fallen) noch schwammiger.

Phase IV – Nachbetreuung und Produktionsübergabe: „Paris"

Ein erfolgreiches Roll-out vorausgesetzt, gilt es nun, für eine Übergangszeit das vermehrte Aufkommen von Supportanfragen der Anwender abzufangen und gleichzeitig letzte Probleme zu lösen. Typischerweise muss in dieser Phase auch eine grundlegende Einweisung der lokalen IT erfolgen, die de facto komplett neue Werkzeuge und Prozesse in kürzestmöglicher Zeit erlernen muss. Da mit der Transition auch eine Änderung der Rolle dieser Kollegen einhergeht (vom 100% verantwortlichen „Mädchen für alles" zum reinen Onsite-Support), ist dieser Übergang selten friktionsfrei. Vor dem Verlassen der Lokation steht dann noch die Übergabe an die Linie bzw. an den Outsourcing-Dienstleister an.

Paris im Dezember

Paris ist zu jeder Jahreszeit eine Reise wert – nur leider streiken die öffentlichen Verkehrsbetriebe während unseres Aufenthaltes. Da aus Kostengründen nicht immer Hotels in nächster Nähe wählbar sind, bedeutet das kürzere oder längere Spaziergänge bei Nacht. Auch unsere französischen Kollegen halten natürlich Überraschungen bereit, so sind offensichtlich nicht alle für die Arbeit erforderlichen Weblinks benannt worden. Das nervt vor allem jene Anwender, die noch nicht begriffen haben, dass mit der neuen globalen Plattform Änderungen auf ein Fingerschnippen hin nicht mehr möglich sind. Zudem überraschen uns auch noch die Kollegen der französischen Mitarbeitervertretung (Gaaaanz wichtig!) mit Sonderwünschen zur Dateiablage. Nachdem die Linienübergabe erfolgt ist, erfahren wir dann noch, dass ein aus Preisgründen als Fakt gesetztes „No-Go" für eine Bandbreitenerweiterung zur Zentrale offenbar nur eines längeren Hebels bedurfte – hier hatten wir „Externe" offensichtlich zu kurze Arme.

Fazit

Aus der Sicht eines multinationalen Projektes muss man feststellen, dass sich der typisch deutsche Ansatz eines stringenten Projektmanagements und –controllings jenseits der Grenzen nicht vollständig aufrecht halten lässt. Zudem sollte man insbesondere in asiatischen und arabischen Kulturen nicht mit unbedingter Termintreue rechnen. Es empfiehlt sich, eigene Reisepläne und Termine nicht am Projektplan, sondern unbedingt am faktischen Vorliegen von definierten Meilensteinen auszurichten.

Auf der sozialen Seite muss man bereits bei der Auswahl des Teams beachten, dass dessen Mitglieder aufgrund der 100%-igen Reisetätigkeit selbst die einzige Personalkonstante im Projektablauf sind, während Lokationen, Stakeholder und lokale Ansprechpartner im regelmäßigen Rhythmus wechseln. Daher ist die Kompatibilität der Teammitglieder ein entscheidendes Kriterium für den Projekterfolg.

Visitenkarten

Speziell in asiatische Länder sollte man immer reichlich davon mitführen. Da es in der Regel als Freiberufler problematisch mit der eigenen wird, hilft eine rechtzeitige Anfrage beim Kunden.

Zweiter Reisepass

Insbesondere bei häufigen außereuropäischen Reisen ist es sinnvoll, für die Beantragung von Folgevisa einen 2. Reisepass in petto zu haben. Andernfalls ist Leerlauf in Deutschland vorprogrammiert, denn die Konsulate bearbeiten Visa-Anträge nur wochentags und selten innerhalb von 24 Stunden. Zu empfehlen ist zudem die Zwischenschaltung spezialisierter Visa-Agenturen.

Schutzimpfungen

Vor der Reise gerade in exotische Länder unbedingt rechtzeitig beim Auswärtigen Amt oder dem Tropenarzt des Vertrauens informieren, welche Schutz- oder Prophylaxeimpfungen angeraten bzw. erforderlich sind. Manche Impfungen erfordern mehrfache Wiederholungen bis zu ihrer vollen Wirksamkeit.

Ein bewährtes Team mit Einsatzort Welt!

Thomas Gebauer, arbeitet seit 15 Jahren in der IT und seit 5 Jahren ausschließlich im Projektgeschäft in Umgebungen mit mehr als 35.000 Benutzern. Seine Schwerpunkte sind: Techn. Projektmanagement, Wintel-basierte Infrastrukturen, Konzeption und Design, Virtualisierung und Server based Computing.

Er hat 10 Jahre Auslandserfahrung vor allem in Osteuropa; Herstellerzertifizierungen: Microsoft, Citrix, Cisco, VMWare; Trainerlizenz: Citrix und Microsoft; Englisch und Russisch

Kontakt: thomas.gebauer@gmail.com

Jörg Hennerici ist seit 18 Jahren in der IT tätig. Mehrjährige Erfahrungen als Geschäftsführer, 3 Jahre IT-Leiter eines global operierenden Unternehmens. Seine Schwerpunkte sind: Techn. Projektmanagement, Wintel-basierte, Infrastrukturen, Design und Konzeption, Koordination, ITIL-konforme Vorgehensweise und Server based Computing.

Zahlreiche Auslandserfahrungen, vor allem in Europa und Asien; Zertifizierungen: ITIL, PMI und Microsoft; Englisch

Kontakt: joerg.hennerici@hennerici.org

Matthias Würth arbeitet seit 16 Jahren in der IT, davon 14 Jahre im Projektgeschäft bei Konzernen mit mehr als 10.000 Benutzern. Erfahren in internationaler IT-Projektleitung (IPMA Level C) sowie dem Aufbau und der Organisation von IT-Großprojekten.
Seine Kernkompetenz ist die Kommunikation zwischen Technik, Management und Kunde. Er ist Spezialist für IT-Infrastruktur Investmentbanking (> 10 Jahre), Herstellerzertifizierungen von SUN, Cisco, 3COM, Unix (Solaris, Linux, MacOSX), Windows 2003/XP

Kontakt: matthias.wuerth@mwuerth.de