Ulrich Christian Füting ist Partner der Prisma•Consult GmbH mit dem Beratungsschwerpunkt Projekt-Management und Controlling. Vor seinem Eintritt in die Gesellschaft war er schon als Berater und Trainer tätig, unter anderem lange Jahre für die Diebold Deutschland GmbH. Bevor er Berater wurde, arbeitete er in mehreren Industrie- bzw. Dienstleistungsunternehmen, zuletzt als Leiter IT-Anwendungsentwicklung einer Versicherung

Vorbeugen ist besser als reagieren: Krisenmanagement in der Informatik

Krisen entstehen, wenn Risiken eintreten, die entweder übersehen oder nicht beachtet wurden. Um auf Unternehmensebene Krisen zu vermeiden, nutzen wir heute Risikomanagement, Risiko-Überwachung, Risiko-Controlling und Frühwarnsysteme. Sie wurden spätestens 1998 eingeführt, nachdem § 91 des Aktiengesetzes durch das Kontroll- und Transparenzgesetz um den Absatz ergänzt wurde: „Der Vorstand hat geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein internes Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“ In erster Linie werden finanzielle Risiken als existenzgefährdend angesehen. Ein weiteres Risiko liegt in der Informatik. Diese ist in den meisten Unternehmen so weit vorgedrungen, dass ihr Ausfall binnen weniger Tage das „Aus“ bedeuten kann. Folgerichtig haben wir in Informatik-Sicherheit viel Geld investiert. Was aber, wenn Sicherheitsvorkehrungen versagen ? Dann ist aktives Krisenmanagement gefragt, das heißt: ein Krisenmanager muss her, der weiß, was er tut. Und woher weiß er es ? Entweder hat er aus der letzten Krise gelernt oder aber es gibt eine „Notfallanweisung“, an der er sich orientieren kann. Solche Anweisungen existieren, wenn ein Grundkonsens zum Krisenmanagement vorhanden ist und potentielle Krisen vorgedacht und analysiert werden.

Liebe Leserinnen und Leser,

in unserer praktischen Beratungsarbeit stellen wir immer wieder fest, dass Krisen in der Informatik ein Störfall vorausging, der nicht richtig eingeschätzt und bearbeitet wurde. Sei es der Ausfall wichtiger Systeme im Tagesgeschäft, sei es der Eintritt unlösbarer Probleme in Projekten. In beiden Fällen wird viel zu oft durch Negieren, Probieren und Herumdoktern das Problem verschlimmert und nicht gelöst. Je länger aber ein Problem offen bleibt, um so größer wird sein Gewicht und die daraus resultierende Krise. In den meisten Fällen fehlt es an klaren Richtlinien, wann ein Problem zur Krise wird und wie mit Problem und Krise umgegangen werden muss. Überall dort, wo ein solches Krisenbewusstsein vorhanden ist, gelingt es meist schneller, Krisen einzudämmen und möglichst geräuschlos zu bewältigen. Wir müssen also Informatik-Krisen vordenken, das heißt als generelles organisatorisches Problem sehen, um auch in Krisen planvoll und gezielt zu handeln.

Ihr

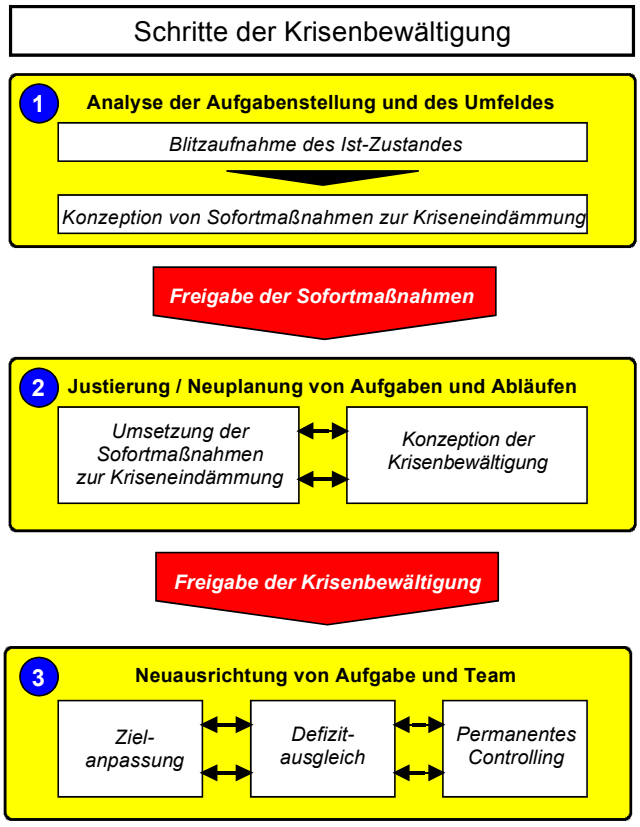
Ulrich Chr. Füting

In der Informatik gibt es zwei Arten von Krisen: Spontan-Krisen und Projekt-Krisen. Spontan-Krisen entstehen, wenn bei Routineaufgaben und Abläufen aufgrund fachlicher oder technischer Probleme Störungen eintreten, die mit „normalen“ Maßnahmen nicht mehr zu beheben sind. Projekt-Krisen erwachsen, daraus, dass neue Systeme nicht zeitgerecht zur Verfügung stehen oder die Anforderungen nicht erfüllen oder weit teurer werden als geplant. Auf den ersten Blick haben beide Krisenarten wenig gemeinsam, bei näherem Hinsehen aber doch. Es sind die gleichen Schritte, mit denen sie gezielt behoben werden.

➢ Die Schritte der Krisenbewältigung

Wenn alle sich einig sind, dass die Krise da ist, kann der erste Schritt zu ihrer Bewältigung gemacht werden. Es ist die Analyse der Aufgaben und des Umfeldes. Konkret heißt dies, so schnell wie möglich den Ist-Zustand eines Projektes oder Systems zu erheben, um daraus die Erkenntnisse zu gewinnen, was wir tun müssen, damit es nicht schlimmer wird. Zuerst ist also vor allem Schadensbegrenzung bzw. Kriseneindämmung angesagt. Dieses Vorgehen haben wir schon als Kinder miterlebt. Wenn plötzlich hohes Fieber auftritt, setzt jede Mutter erst einmal fiebersenkende Mittel (Wadenwickel, Zäpfchen etc.) ein, bevor sie den Arzt ruft. Der diagnostiziert dann die Krankheitsursachen und bekämpft sie. Genau so müssen in Krisen-Situationen erst die Symptome und Auswirkungen über Sofortmaßnahmen begrenzt oder beseitigt werden, damit das Problem nicht größer oder schlimmer wird. Erst dann kann an eine konkrete Ursachenforschung und Ursachenbehebung gedacht werden.

Je nach Unternehmensverfassung und Krisenausmaß entscheidet nun der Krisenmanager, ein Manager über ihm oder ein Gremium über die Sofortmaßnahmen. Mit dieser Entscheidung beginnen meist die ersten wirklichen Schwierigkeiten. Viele Sofortmaßnahmen kosten Geld und dieses Geld ist im Normalfall an keiner Stelle budgetiert. In einem mittelständischen Unternehmen lässt sich das Problem mit einem Anruf erledigen, je größer das Unternehmen wird oder wenn gar die Öffentliche Hand betroffen ist, um so größer ist auch das Problem des fehlenden Budgets.



Nachdem die Budget-Hürde für die Sofortmaßnahmen genommen ist, (denken Sie daran, gleich auch Geld für die Maßnahmen der endgültigen Krisenbewältigung zu fordern) ist der nächste Schritt die Justierung / Neuplanung der Aufgaben und Abläufe.

Die Ursachen-Analyse erfolgt parallel zur Schadensbegrenzung. Um Störungen und Problemen auf den Grund zu gehen, gibt es eine Reihe von Methoden und Verfahren. Die meisten stammen aus dem Qualitätsmanagement, wie Ursache-Wirkungs-Diagramm, Fehler-Analyse-Verfahren etc. Sie helfen uns herauszufinden, was genau warum passiert ist. Wenn darüber Klarheit herrscht, kann der konstruktive Teil der Krisen-Arbeit beginnen. Bis aber alle Beteiligten zugeben, dass Ursachen eindeutig festgestellt sind, ist oft das Hickhack, egal ob im Projekt oder im Betrieb, noch größer geworden. Es gehört nun einmal nicht zu den herausragenden Eigenschaften eines Menschen, eigene Fehlleistungen unvoreingenommen zu erkennen und zuzugeben. Also beginnt das, was wir alle zur genüge kennen, das Schwarze-Peter Spiel: „ Ich hätte ja anders gehandelt, wenn ich von Herrn A. die richtigen Informationen bekommen hätte.“ Und Herr A. beklagt sich bitter, dass er sich auf Frau B. verlassen hat. Die aber reicht den Schwarzen Peter gleich weiter an Kollegin C. und so weiter und so weiter. Diese unfruchtbaren rituellen Tänzchen muss der Krisenmanager schnellstmöglich unterbinden. Die Erfahrenen unter ihnen greifen dazu auf Techniken der Moderation und der Gruppendynamik zurück. Es gelingt ihnen, Einvernehmen zu den Ursachen herzustellen und die Basis für die kreative Lösung der Probleme zu schaffen. So werden die Maßnahmen ausgearbeitet und bewertet, um ein Projekt wieder auf den Weg zum Ziel zurückzuführen oder laufende Systeme zu stabilisieren

Wenn diese Maßnahmen festgeschrieben und freigegeben sind, beginnt die eigentliche Arbeit der Krisenbehebung. Ob diese Arbeit noch unter der Führung eines Krisenmanagers geschieht oder dem zuständigen Projektleiter oder Linienmanager übertragen wird, ist sicher von Unternehmen zu Unternehmen und von Krise zu Krise unterschiedlich zu handhaben. Drei grundsätzliche Alternativen bieten sich an:

- ❑ Der Krisenmanager übernimmt nicht nur Schadensbegrenzung, Problemanalyse und Lösungsbeschreibung, sondern auch die Sanierung des Projektes / Systems.
- ❑ Bei Projektkrisen coacht der Krisenmanager den Projektleiter, der sein Projekt mit den definierten Maßnahmen zu einem erfolgreichen Ende führt.
- ❑ Bei Spontankrisen werden die Maßnahmen auf die zuständigen Stellen verteilt. Der Krisenmanager überwacht, dass sie auch innerhalb der gesetzten Fristen erledigt werden.

Unabhängig davon, wie die Krise letztendlich beseitigt wird, bleibt die Grundstruktur des Vorgehens in drei Schritten für Projekt- und Spontankrisen immer gleich und die eingesetzten Methoden und Techniken sind identisch (s.o.).

➢ Die Rolle des Krisenmanagers

In den Aufgaben des Krisenmanagers finden sich auch keine gravierenden Unterschiede. Oberstes Gebot ist in allen Krisen, sowohl im Tagesgeschäft als auch im Projekt, Ruhe zu bewahren bzw. Ruhe auszustrahlen. Hektik verbreiten die übrigen Beteiligten mit Sicherheit schon genug. Was darüber hinaus einen guten Krisenmanager auszeichnet, wird häufig kontrovers diskutiert. Sind es seine herausragenden Fachkenntnisse, die es ihm erlauben, Probleme zu lösen, mit denen andere überfordert sind. Wenn dem so wäre, hätte man auf der Unternehmensseite geschlafen und nicht dafür gesorgt, dass für die Bewältigung egal welcher Aufgabe die richtigen, das heißt ausgebildeten bzw. erfahrenen Mitarbeiter eingesetzt werden. In Ausnahmefällen kann dies einmal zutreffen. Im Allgemeinen sind es persönliche Eigenschaften, die den guten Krisenmanager ausmachen. Welche das sind und wie ausgeprägt sie sein müssen, gibt das Anforderungsprofil wieder.

Anforderungsprofil Krisenmanager

Anforderungen		Über Ø	Stark	Extrem
FÜHREN	*Einfühlungsvermögen*	●		
	Überzeugungskraft		●	
	Verhandlungsgeschick	●		
	Durchsetzungsstark		●	
	„Nein“ sagen können			●
	Motivation	●		
DENKEN	*Abstraktionsfähigkeit*		●	
	Kostenbewusstsein	●		
	Beurteilungsvermögen		●	
	Kreativität	●		
	Innovationsfreudigkeit		●	
	Vorausschauend	●		
ARBEITEN	*Kooperativ*		●	
	Kommunikativ			●
	Dynamisch	●		
	Stetig / Berechenbar			●
	Entscheidungsfreudig		●	
	Organisiert	●		
	Dokumentierend	●		

Man kann die Anforderungen auch in einem Satz zusammenfassen: ein selbstbewusster Manager mit Ellenbogen, der in der Sache zumindest das nötige Wissen für einen Gesamtüberblick hat.

Krisenmanagement in der Informatik

➢ Wann ist ein Problem eine Krise ?

Jetzt wissen wir, wie wir vorgehen, der Krisenmanager steht auch parat. Dann kann die Krise ja kommen. Eine Kleinigkeit fehlt uns aber noch, die Definition, was eine Krise ist. Hier sind im Sinne des Paragrafen 91 Absatz 2 des Aktiengesetzes genaue Kriterien festzulegen, sonst werden wir von Krisen überschwemmt. Nicht jedes Problem ist automatisch eine Krise des Unternehmens. Ich will ja zugeben, dass viele Probleme persönliche Krisen auslösen. Wenn wir nicht in der Lage sind, sie zeitgerecht zu lösen, bekommt der Glaube an das eigene Können Risse. Das ist aber keine Krise, im Gegenteil, solche Probleme sind das Salz in unserer Arbeits-Suppe. Nur dann, wenn auch mal etwas anders läuft als geplant, bleibt die Arbeit noch eine intellektuelle Herausforderung.

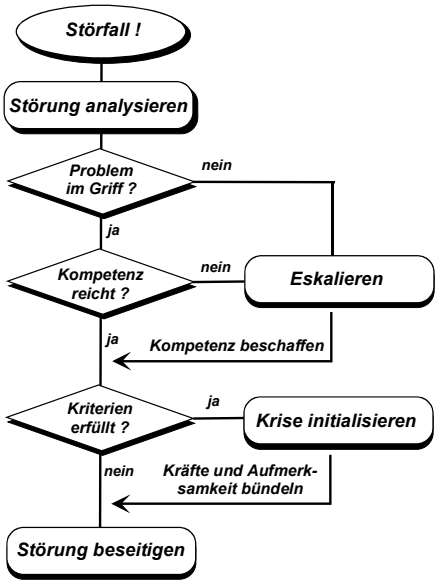
Die Festlegung der Krisenkriterien muss daher aus der Unternehmenssicht problemneutral und allgemeingültig erfolgen. Beispiele sind: Dauer einer Betriebsunterbrechung, Höhe von Sanktionen, Anzahl betroffener Kunden usw. Die Feststellung, dass ein Mitarbeiter oder ein Team ein Problem nicht lösen kann, reicht dafür nicht. Im Gegenteil, das weist eigentlich nur darauf hin, dass seine fachlichen bzw. Entscheidungs-Kompetenzen nicht ausreichen. Um dieses Problem zu lösen, müssen wir die Möglichkeit zur Eskalation eröffnen. Wenn das organisiert und geregelt ist, ist die Eskalation genau die Vorstufe zur Krise, mit der die meisten Probleme ohne großes Aufheben gelöst werden können.

➢ Das Störfall-Konzept

Auslöser einer Eskalation oder einer Krise ist immer ein Störfall. Für Spontankrisen ist das auch ohne Beispiel einleuchtend. Was aber ist der Störfall in der Projekt-Krise. Hier gibt es einmal die von außen aufgezwungenen Ereignisse wie Budgetkürzungen, vorgezogene Termine, Verspätungen bei Zulieferern oder vorgelagerten Projekten, Ausfall von Mitarbeitern etc. Die anderen Störfälle kommen aus dem Projekt heraus und werden vom Berichtswesen festgestellt. Dazu gehören Termin- oder Budgetüberschreitungen, nicht erreichte Vorgaben für Schwellenwerte oder die Verletzung der Alarmgrenzen von Frühwarnsystemen. In allen Störfällen, egal ob im Projekt oder im Betrieb, muss ein Ablauf in Gang gesetzt werden, der drei zentrale Entscheidungspunkte enthält:

- ❑ Sind die Probleme mit den bekannten Mitteln und Wegen in den Griff zu bekommen ?
- ❑ Reicht die Entscheidungskompetenz für die Beseitigung des Problems oder müssen weitere Stellen eingebunden werden ?
- ❑ Werden die festgelegten Merkmale einer Krise erfüllt.

Störfallablauf



Im Rahmen eines solchen vordefinierten Ablaufes sind Checklisten, Instanzen und Berichtswege bereitzuhalten, um gerade in den Unsicherheiten einer heraufziehenden Krise Fixpunkte zur Verfügung zu stellen. So manches Problem lässt sich schon allein dadurch deeskalieren, dass genau nachgefragt wird. Wenn diese Fragen per Checklisten gestellt werden, die von allen Mitarbeitern und Führungskräften aus dem System abgerufen werden können, blamiert sich auch niemand öffentlich, weil er die Pferde zu früh scheu gemacht hat.

Vor allen Dingen kann man eines mit einem solchen instrumentengestützten Ablauf erreichen, dass auch eine Krise und ihre Bewältigung sorgfältig dokumentiert sind. So lassen sich auch rechtliche Anforderungen, die in manchen Branchen ein hohes Gewicht haben, sauber erfüllen. Dabei ist es unerheblich, ob es um die Betriebs- oder die Projektdokumentation geht.

F & M Seminar — **Projekt-Krisen-Management in der IT**

Themen

- Begriffe und Zusammenhänge Projektlebenszyklus, Spontankrise, Projekt-Krise, Eskalation
- *Kurzworkshop Krisenanzeichen*
- Krisen-Management
  - Kosten und Kompetenzen
  - Aufgaben, Tätigkeiten, Rollen
- Strategien der Krisenbewältigung
- *Gruppenarbeit Kriseneinschätzung*
- Bewältigung von Spontan-Krisen
- Bewältigung von Projekt-Krisen
- Konfliktmanagement
- Methoden der Problemlösung
- *Gruppenarbeit Problemlösung*
- Instrumente für Spontan-Krisen
- Instrumente für Projekt-Krisen
- Krisenvorbeugung Risikoanalyse, Projektberichtswesen, Qualitäts- / Erfolgs-Review
- *Gruppenarbeit Risikoanalyse*

Referent

Ulrich Christian Füting

Dauer

2-tägige Veranstaltung
1. Tag: 10:00 bis 18:00
2. Tag: 09:00 bis 16:00

Termine

12. / 13. 02. 03 Stuttgart
10. / 11. 09. 03 Nürnberg

Kosten

1180,00 Euro

Detail-Informationen

Für eine ausführliche Beschreibung des Seminars rufen Sie uns an oder schicken Sie eine eMail
Tel: 069 - 7940 070
eMail: seminar@prisma-consult.com

Anmeldung

Tel: 069 - 7940 070
Fax: 069 - 7940 0777
eMail: seminar@prisma-consult.com

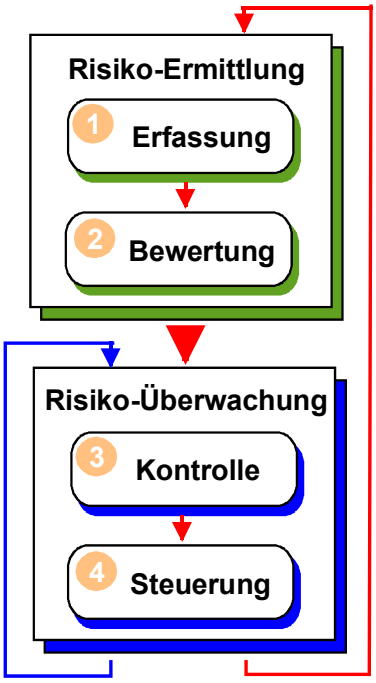
Die F & M (Führungs- & Management) Seminare sind eine Veranstaltung der Prisma•Consult GmbH

Krisenmanagement in der Informatik

➢ Krisenvorbeugung

Krisenvorbeugung heißt also einerseits, dass wir uns für kommende Krisen wappnen. Andererseits sollten wir natürlich alles tun, damit es überhaupt nicht erst zur Krise kommt. Wenn wir also auf den ersten Satz dieses Themenletters zurückkommen, „Krisen entstehen, wenn Risiken eintreten, die entweder übersehen oder nicht beachtet wurden.“, so ist damit auch gleich gesagt, wie wir Krisen vorbeugen können, nämlich durch sorgfältiges Risiko-Management. Und wo ist dieses anzusiedeln ? Natürlich in den Projekten, in denen wir die Systeme entwickeln, die später dann auch Träger der Spontankrisen sind. Das heißt, dass wir entsprechend dem Lebenszyklus eines Projektes von der Initialisierung über Konzeption, Realisierung und Einführung bis hin zum Betrieb alle Risiken systematisch erfassen, bewerten und beobachten müssen. Das heißt, dass auch hier ein Ablauf für das Risiko-Controlling fest zu implementieren ist.

Risiko-Controlling-Ablauf



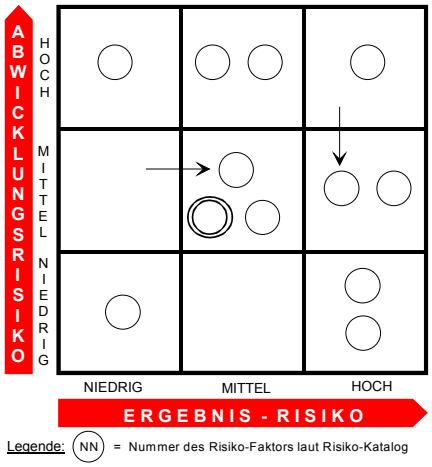
Zu dem Ablauf gehören die zwei großen Schritte Risiko-Ermittlung und Risiko-Überwachung. Die Risiko-Ermittlung ist dabei die Schwachstelle des gesamten Ablaufes. Risiken, die hier übersehen oder falsch bewertet werden, wachsen sich später schnell zu Krisen aus. Daher muss dieser Schritt je nach Laufzeit des Projektes mehrfach durchlaufen werden.

Die Mindestanforderung ist, dass jedes Projekt drei mal auf seine Risiken abgeklopft wird..

- Das ***Entwicklungsrisiko*** ist zu Beginn zu ermitteln. Die Fragestellung lautet: Woran könnten die Entwicklungsarbeiten scheitern ?
- Das ***Einführungsrisiko*** wird, wenn das Ergebnis konkret absehbar ist, mit der Frage nach Hindernissen und Widerständen erhoben.
- Das ***Betriebsrisiko*** ist nach der Festlegung der Überleitungs- und Einführungs-Strategie zu erheben: Was kann beim Betrieb der Anwendungen und Systeme alles schief gehen ?

Die Antworten auf diese Fragen müssen bewertet werden. Als Instrument bietet sich ein Risiko-Portfolio an.

Risiko-Portfolio



Die Belegung der Portfolio-Achsen sollte je nach der Gesamtsituation im Unternehmen individuell festgelegt werden. Die Portfolio-Bewertung der Risiko-Faktoren wird im Rahmen der Risiko-Überwachung fortgeschrieben. Durch wiederholte Risiko-Ermittlungen (siehe oben) werden neu auftauchende Risiken im Portfolio ergänzt. Ein so gepflegtes Portfolio gibt einen guten Überblick über den aktuellen Risiko-Status. Daraus lassen sich die Risiko-Faktoren ablesen, für die Gegenmaßnahmen ergriffen werden müssen. Im Rahmen der Risiko-Überwachung wird Durchführung und Wirksamkeit der Maßnahmen überwacht. Im Erfolgsfall kann der Risiko-Faktor aus dem Portfolio gelöscht werden. Bei Projekt-Ende enthält so das Portfolio im Normalfall nur noch die Betriebsrisiken. Diese werden dann zur weiteren Überwachung bereitgestellt.

Was ist zu tun ?

Um Informatik-Krisen abzuwenden bzw. beherrschbar zu machen, sollten Sie ein Fünf-Punkte-Programm aufsetzen:

- Standards zum Risiko-Controlling ausarbeiten und im Projekt-Vorgehen fest verankern
- Störfall-Ablauf mit Checklisten ausarbeiten und über eine entsprechende Arbeitsanweisung verbindlich machen
- Krisen-Kriterien erarbeiten und durch die Unternehmensleitung verabschieden lassen
- Notfall-Anweisung (Krisen-Szenario) mit Berichts-Pflichten, Berichts-Wegen und Berichts-Zeiten aufstellen und erproben
- Potentielle Krisenmanager identifizieren und in einer Schulung auf den Ernstfall vorbereiten.

Bisher sind erschienen:
Themenletter 1:
Personalbedarfsrechnung: Zu viele, zu wenige, die Richtigen ?
Themenletter 2:
E-Commerce und Einkaufsorganisation: Einkaufen – aber richtig ?
Themenletter 3:
Informatikmanagement: Stochern im Nebel ?
Themenletter 4:
Gemeinsamkeit macht stark: Kooperationen in der Kreditwirtschaft

Gerne schicken wir Ihnen auch diese Themenletter zu, ein Anruf genügt.

Herausgeber: Prisma Consult GmbH
für Management und Technologie
Niedenau 62
60325 Frankfurt am Main
Tel: 069 – 79 40 07 – 0
Fax: 069 – 79 40 07 - 77
www.prisma-consult.com
info@prisma-consult.com

ViSdP: Ulrich Christian. Füting
ulrich.fueting@prisma-consult.com