

PROJEKTE STOPPEN – OHNE FATALE NEBENWIRKUNGEN

Marco Marchesi → Projekte werden gestoppt, Kosten müssen gesenkt werden. Aber wie stellen wir sicher, dass keine unhaltbaren Risiken eingegangen werden?

Kostenlevel senken, Betriebskosten optimieren, Projekte stoppen – solche Vorgaben bekommen wir in letzter Zeit sehr oft zu hören. Ich möchte hier nicht im Fahrwasser der Jammergeeinde mit schwimmen. Die wirtschaftliche Notwendigkeit steht wohl ausser Frage – zumindest in sehr hohem Masse. Vielmehr erachte ich es als unsere Pflicht, aufzuzeigen, wie diese vom Unternehmen geforderten und notwendigen Optimierungen sicher durchgeführt werden können. Ganz abgesehen davon, können mit gut geprüften und kontrollierten Projektstopps tatsächlich Kosten eingespart werden.

Die Kosten zu senken, ist der primäre Antrieb. Das führt aber vielfach dazu, dass die IT-Verantwortlichen die dabei entstehenden Risiken zu wenig beachtet oder gar komplett ausblenden. Denn die Massnahmen zur Senkung von Investitions- und Betriebskosten werden meistens unter einem gewissen Zeitdruck entschieden. Zeit für eine adäquate Lagebeurteilung und damit auch für die Beurteilung der Risiken und Abhängigkeiten nimmt man sich leider nicht. Die Erfahrung der letzten Monate zeigt uns aber, dass bei einigen Projekten plötzlich Abhängigkeiten «auftauchen», die – weil vorher nicht bedacht – im Nachhinein erhebliche Kosten verursachen, um den Betrieb überhaupt noch sicher gewährleisten zu können.

Investitionsvorhaben und Projekte stehen nie alleine. Sie sind Teil einer Strategie, einer komplexen Systemlandschaft, eines gesamten Programms; meist sogar mit in sich abhängigen Projekten. Wenn nun Projekte gestoppt werden, sollten diese Abhängigkeiten genau und offen diskutiert werden – sachlich und realistisch. Im Sinne dieser Gesamtbetrachtung müssen auch die von einem allfälligen Stopp Betroffenen in die Diskussion miteinbezogen werden. Dazu ist auf der einen Seite eine klare Ansage des Vorhabens und dessen Zielsetzungen nötig; auf der anderen Seite auch eine hohe Sozialkompetenz. Es gilt, die Massnahmen zu verkräften und die Betroffenen mit ins Boot zu holen. Wir unterstützen zurzeit einige dieser Vorhaben und moderieren solche Diskussionen.

Um die Risiken effizient und sicher aufzuzeigen, sind entsprechende Kontroll-Frameworks, Methoden und Informationssysteme notwendig. Wenn diese Systeme und Methoden dann die Risiken und Abhängigkeiten aufzeigen, kann bewusst entschieden werden, ob das Unternehmen diese eingehen will – und ob die erhoff-



Marco Marchesi → CEO Ispin AG,
Bassersdorf

ten Kosteneinsparungen tatsächlich auch eintreten werden. Aufgepasst: Manche potenziellen Einsparungen werden von den Kosten, die durch den Projektstopp entstehen, gleich wieder aufgebraucht!

Sind solche Systeme schon im betrieblichen Alltag vorhanden, müssen sie gegebenenfalls für die aktuelle Situation angepasst werden. Wenn keine dieser Werkzeuge vorhanden sind, müssen sie mit viel Erfahrung und dem gebotenen Pragmatismus erstellt werden – denn Zeit haben wir meistens wenig.

«Sicherheitsleute sind paranoid und haben keine Ahnung vom eigentlichen Geschäft unseres Unternehmens». Eine Aussage, die ich schon oft gehört habe – und teilweise sogar bestätigen muss. Trotzdem haben auch Paranoiker manchmal Recht. Was heisst das nun für die Sicherheitsbeauftragten von Unternehmen und Organisationen? Die Business-Seite und die Sicherheitsspezialisten müssen in einen offenen, sachlichen Dialog treten, in dem auf beiden Seiten Ver-

ständnis für die jeweils andere Seite vorhanden ist und eine gemeinsame Lösung im Sinne der Unternehmensziele gesucht wird. Nur so lassen sich Risiken und Abhängigkeiten realistisch aufzeigen. Denn die Einschätzung von Risiken – und seien die Systeme noch so ausgeklügelt – ist eine subjektive; wie wir in den letzten Monaten schmerzlich erfahren mussten.

In Risikobetrachtungen sollten immer auch die möglichen Konsequenzen diskutiert werden. Im Weiteren geht es um die Einschätzung der Wahrscheinlichkeit, mit der ein Risiko eintritt. Auch kommt man um eine subjektive Einschätzung nicht herum, da selten gute, verlässliche Grundlagenstatistiken vorliegen. Umso mehr zählt, dass alle beteiligten Fachleute versuchen, die Einschätzung der Gefahren und Abhängigkeiten möglichst realistisch und sachlich zu gestalten. Damit leisten alle einen substanziellen Beitrag, um das Unternehmen schnell an die aktuelle Situation anzupassen und die Kosten tatsächlich und sicher zu senken. All das gilt übrigens nicht nur jetzt in der akuten Krisenzeit, sondern sollte schon lange und auch in Zukunft wichtig sein. ←

CARTE BLANCHE

Was bewegt die Branche? Klare Worte von den Top-Managern der ICT-Branche. Diskutieren Sie mit unter: → www.computerworld.ch/carteblanche