

Projekt Phoenix
Die Graphic Novel
Band 2

» Hier geht's
direkt
zum Buch

**DIE
LESEPROBE**

ZUVOR BEI PARTS UNLIMITED ...



Bill Palmer, gerade zum VP of IT-Operations befördert, sieht sich mit einer Flut von Krisen konfrontiert. Ein katastrophaler Ausfall in der Lohnbuchhaltung hat ein tief verwurzeltes Problem in der IT-Landschaft des Unternehmens offenbart. Gleichzeitig steht das äußerst wichtige **Projekt Phoenix** an der Schwelle zum Abgrund. Während sich Bill als Feuerwehr betätigt, trifft er auf **Erik Reid**, einen unkonventionellen Kandidaten für einen Aufsichtsratsposten, der sein Verständnis vom IT-Management infrage stellt.



Inspiziert von Eriks Anregungen, entdeckt Bill drei der **vier Arten der Arbeit**: Geschäftsprojekte, interne IT-Projekte und Änderungen. Mit diesen neuen Erkenntnissen beginnt Bill zu experimentieren. Mithilfe seines Teams, **Wes Davis** und **Patty McKee**, gelingt es ihm sogar, einige umwälzende Änderungen umzusetzen.



Um Ordnung in das Chaos unkontrollierter Änderungen zu bringen, richtet er ein Change Advisory Board (CAB) ein und entwickelt eine Strategie, um **Brent Geller** zu schützen. Brent ist ein Genie, aber ständig überarbeitet. Sein Wissen ist entscheidend, aber gefährlich isoliert.



Trotz dieser Verbesserungen fällt es Bills Team schwer, die täglichen Anforderungen und das bevorstehende Phoenix-Deployment in Einklang zu bringen. Dabei steht es zusammen mit Bill unter strenger Beobachtung von **Sarah Moulton**, SVP of Retail Operations, und **CEO Steve Masters**, der immer ungeduldiger wird.



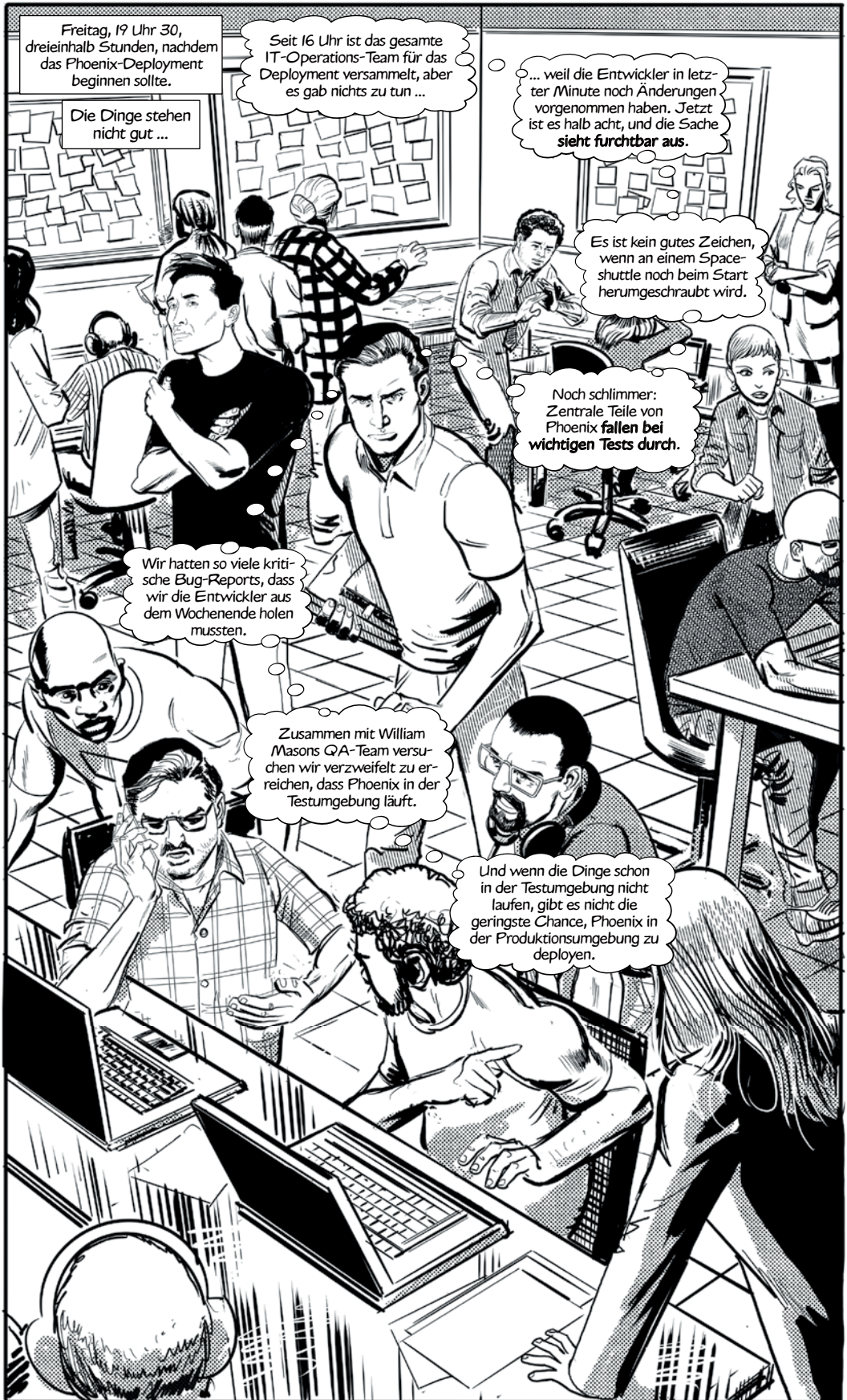
Gerade als Bill glaubt, Land zu sehen, macht er eine bestürzende Entdeckung: Der Change-Management-Prozess, der eigentlich für Stabilität sorgen sollte, offenbart eine wachsende Krise nicht erledigter Arbeit. Change-Requests türmen sich auf wie das Material in einer Fabrikhalle, was Erinnerungen an Eriks Warnungen zu **Work in Progress (WIP)** und seine negativen Auswirkungen wachruft.



Unsere Geschichte geht weiter, als Bill feststellt, dass herkömmliche IT-Praktiken grundlegend falsch sein könnten. Er muss möglichst schnell herausfinden, was die vierte Art der Arbeit ist und was die Drei Wege wirklich bedeuten. Während das Schicksal von **Parts Unlimited** am seidenen Faden hängt, begleiten wir Bill bei seinem Versuch, diese neuen Erkenntnisse umzusetzen, bevor es zu spät ist.



KAPITEL 12 FREITAG, 12. SEPTEMBER



Freitag, 19 Uhr 30, dreieinhalb Stunden, nachdem das Phoenix-Deployment beginnen sollte.

Die Dinge stehen nicht gut ...

Seit 16 Uhr ist das gesamte IT-Operations-Team für das Deployment versammelt, aber es gab nichts zu tun ...

... weil die Entwickler in letzter Minute noch Änderungen vorgenommen haben. Jetzt ist es halb acht, und die Sache sieht furchtbar aus.

Es ist kein gutes Zeichen, wenn an einem Space-shuttle noch beim Start herumgeschraubt wird.

Noch schlimmer: Zentrale Teile von Phoenix fallen bei wichtigen Tests durch.

Wir hatten so viele kritische Bug-Reports, dass wir die Entwickler aus dem Wochenende holen mussten.

Zusammen mit William Masons QA-Team versuchen wir verzweifelt zu erreichen, dass Phoenix in der Testumgebung läuft.

Und wenn die Dinge schon in der Testumgebung nicht laufen, gibt es nicht die geringste Chance, Phoenix in der Produktionsumgebung zu deployen.



Ja, wir haben eure Datei kopiert ...

Ja, die Version ist 1.0.7331 ...

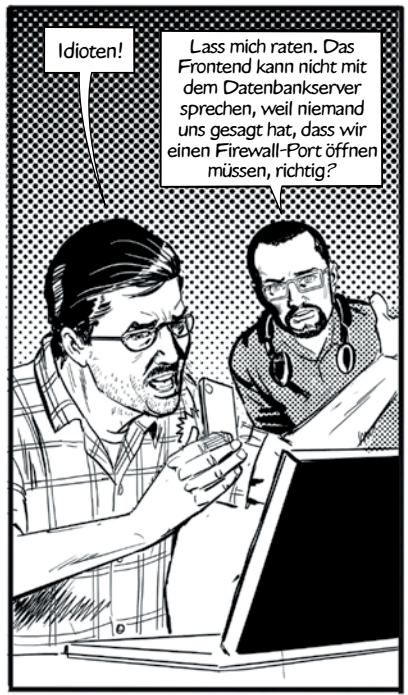
Was soll das heißen, das ist die falsche Version? Was?



Wann habt ihr das geändert?

Kopiert sie jetzt und versucht es noch mal ...

Okay, na gut, aber ich sage euch, das wird nicht funktionieren ...

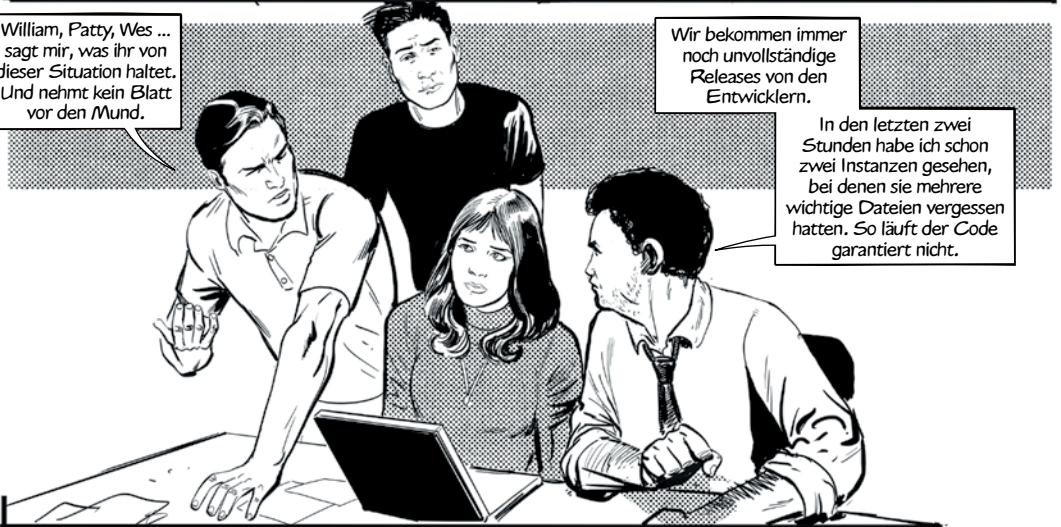


Idioten!

Lass mich raten. Das Frontend kann nicht mit dem Datenbankserver sprechen, weil niemand uns gesagt hat, dass wir einen Firewall-Port öffnen müssen, richtig?



Woher wusstest du das? Ich hatte den Typ jetzt **20 Minuten** am Telefon, und er ist nicht auf die Idee gekommen, dass es kein Codeproblem ist!



William, Patty, Wes ... sagt mir, was ihr von dieser Situation haltet. Und nehmt kein Blatt vor den Mund.

Wir bekommen immer noch unvollständige Releases von den Entwicklern.

In den letzten zwei Stunden habe ich schon zwei Instanzen gesehen, bei denen sie mehrere wichtige Dateien vergessen hatten. So läuft der Code garantiert nicht.



William, was denkst du aus deiner QA-Perspektive?

Ich glaube, Phoenix fliegt uns in Production um die Ohren. Der Code ändert sich so schnell, dass wir nicht hinterherkommen.

Ich habe ein paarmal mit Chris darüber gesprochen, das Release zu stoppen, aber er und Sarah haben mich regelrecht überfahren.



Was meinst du mit »nicht hinterherkommen«?

Wenn wir beim Testen Probleme finden, schicken wir den Code zur Behebung an die Entwicklungsabteilung zurück. Die schicken uns dann ein neues Release.



Das Problem ist, dass es etwa eine halbe Stunde dauert, bis alles eingerichtet ist und läuft. Der Smoke-Test braucht dann weitere drei Stunden.

In der Zeit bekommen wir von den Entwicklern wahrscheinlich drei neue Releases, die ebenfalls den Smoke-Test durchlaufen müssen.



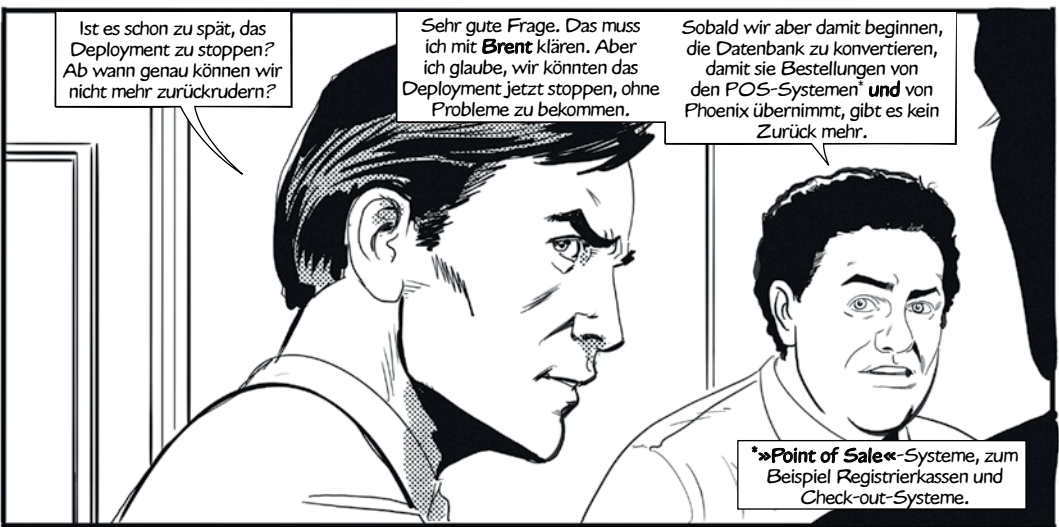
Außerdem macht es mir Sorgen, dass die Versionierung nicht mehr funktioniert.

Wir sind beim Tracking der Versionsnummern beim gesamten Release zu schlampig geworden.



William hat recht. Wir werden die ganze Nacht hier sein. Wir brauchen mindestens noch 20 große Server, um die Last zu verteilen.

Ich weiß nicht, wo wir kurzfristig so viele Maschinen herbekommen sollen. Vielleicht können wir ein paar Produktionsserver dafür missbrauchen?



Ist es schon zu spät, das Deployment zu stoppen? Ab wann genau können wir nicht mehr zurückrudern?

Sehr gute Frage. Das muss ich mit Brent klären. Aber ich glaube, wir könnten das Deployment jetzt stoppen, ohne Probleme zu bekommen.

Sobald wir aber damit beginnen, die Datenbank zu konvertieren, damit sie Bestellungen von den POS-Systemen* und von Phoenix übernimmt, gibt es kein Zurück mehr.

*»Point of Sale«-Systeme, zum Beispiel Registrierkassen und Check-out-Systeme.

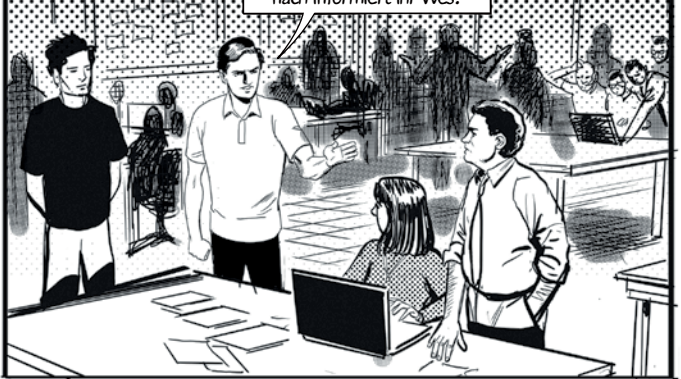
Ich werde Steve, Chris und Sarah eine E-Mail schicken und versuchen, das Deployment zu verschieben.

Danach versuche ich, Steve zu finden. Vielleicht kann ich noch eine Woche rausholen. Ach zur Hölle – ein Tag mehr würde uns schon weiterhelfen.



Patty, versuche, zusammen mit William herauszufinden, wie wir die Releases besser koordinieren können.

Geht rüber zu den Entwicklern und betätigt euch als Fluglotsen. Stellt sicher, dass alles korrekt bezeichnet und versioniert ist. Danach informiert ihr Wes.



Kurz danach in Bills Büro ...



Von: Bill Palmer
An: Steve Masters
Cc: Chris Allers, Sarah Moulton
Betreff: **DRINGEND: Große Probleme beim Phoenix-Deployment**

Steve,
es ist mir klar, wie wichtig Phoenix für das Unternehmen ist. Nach aktuellem Wissensstand wird Phoenix zum Starttermin morgen um 8 Uhr jedoch nicht lauffähig sein. Es besteht ein sehr hohes Risiko, dass ein Deployment Auswirkungen auf die POS-Systeme hat und Kundendaten gefährdet. Ich empfehle, den Projektstart um eine Woche zu verschieben. Ansonsten wird es ziemlich sicher zu einer Katastrophe kommen.
Ich rufe dich gleich an, um die Sache mit dir zu besprechen.
Gruß
Bill

Steve, ich möchte dich kurz informieren. Ich kann nicht genug betonen, wie schlecht dieses Deployment läuft. Die Sache wird uns um die Ohren fliegen. William sieht das übrigens auch so.

Habe gerade deine E-Mail gelesen. Klingt schlimm, aber wir haben keine Wahl mehr. Wir müssen weitermachen.



Das Marketing hat für das Wochenende schon Werbung im nationalen Fernsehen und in Zeitungen geschaltet, in der die Verfügbarkeit von Phoenix angekündigt wird.



Wie schlimm muss es denn noch werden, damit du das Release verschiebst? Ich sage dir, mit diesem Deployment gehen wir ein enormes Risiko ein.

Dann sag ich dir was: Wenn du Sarah davon überzeugen kannst, das Deployment zu verschieben, können wir darüber reden. Ansonsten macht ihr weiter.



Machst du Witze? Sie ist doch diejenige, die an dieser Misere schuld ist.



So sehr ich es hasse: Ich habe das Gefühl, noch einen letzten Versuch unternehmen zu müssen, um diesen Wahnsinn zu stoppen. Und das heißt, mit Sarah persönlich zu sprechen.

Zurück im Phoenix War Room ...

Sarah, können wir sprechen?

Sicher, was gibt's?

Am besten reden wir im Flur.

Wie geht das Deployment aus deiner Sicht voran?

Du weißt ja, was passiert, wenn wir versuchen, schnell zu sein. Bei Technologie sind unvorhersehbare Herausforderungen unvermeidlich.

Wo gehobelt wird, da fallen nun mal auch Späne.



Ich glaube, das hier ist etwas schlimmer als ein normaler Roll-out. Meine E-Mail hast du gelesen, oder?

Ja sicher. Und hast du meine Antwort schon gesehen?



Nein, aber bevor du mir deine Sicht erklärst, möchte ich sichergehen, dass du die Auswirkungen und Risiken für das Geschäft verstehst.

Wir haben uns alle den Hintern aufgerissen, um Phoenix bis hierher zu bringen. Marketing ist bereit, die Entwickler sind bereit. Alle sind bereit, nur du nicht.

Ich habe es dir schon einmal gesagt, aber offenbar hast du nicht zugehört: Perfekt ist der Feind von gut. Wir müssen weitermachen.

Nein, der Mangel an Kompetenz ist der Feind von gut. Wir werden Tage oder gar Wochen brauchen, um alle Probleme zu beheben - und das nur wegen schlechter Entscheidungen.





Sarah

Alle sind bereit. Marketing, Dev und das Projektmanagement haben alles gegeben. Jetzt bist du dran. **WIR MÜSSEN WEITERMACHEN!**



B

Die Nacht wird immer schlimmer. Bin noch mindestens ein paar Stunden hier. Wir sehen uns am Morgen. Hab dich lieb. Drück mir die Daumen.



Chef, wir haben ein sehr ernstes Problem.

Was ist es jetzt schon wieder? Lass uns zurück zum War Room gehen.



Gegen 21 Uhr haben wir den »Point of no Return« erreicht. Ich habe den Fortschritt bei der Umwandlung der Phoenix-Datenbank überwacht – sie dauert tausendmal länger, als wir dachten.

Eigentlich sollte die Umwandlung schon vor Stunden erledigt sein, tatsächlich sind es aber erst 10 %. Das heißt, es dauert mindestens bis Dienstag, bis alle Daten konvertiert sind. Wir sind vollkommen aufgeschmissen.



Wo liegt das Problem?

Das Skript muss komplett durchlaufen, bevor wir die POS-Systeme wieder starten können.

Wir können das Skript nicht anhalten oder neu starten. Und wir können nichts tun, damit es schneller läuft.



Und Brent?

Er hat einen Blick darauf geworfen und meinte, dass wohl irgendjemand zu früh die Datenbankindizierung aktiviert hat, was die Inserts verlangsamt.



Wir können nichts daran ändern, ohne Daten zu zerschneiden. Also habe ich ihn wieder auf das Phoenix-Deployment angesetzt.



Und wie sieht es mit allem anderen aus? Irgendwelche Performanceverbesserungen? Was ist mit den Wartungstools für die Datenbank?

Die Leistung ist immer noch grottig. Ich glaube, die Applikation hat ein riesiges Speicherleck – und das, ohne dass überhaupt Nutzer im System sind.
Meine Leute befürchten, dass manche Server alle paar Stunden neu gebootet werden müssen, nur damit uns nicht alles um die Ohren fliegt. Diese verdammten Entwickler.



Wir könnten 15 Server zusammenkratzen, manche neu, andere haben wir aus allen möglichen Ecken der Firma rausgerissen.



Und jetzt fehlt uns der Rack-Platz im Rechenzentrum, um sie zu deployen. Wir müssen vieles neu verkabeln und in die Racks schrauben. Pattys Team hilft dabei.

Großer Gott. Endlich haben wir die nötigen Server, und jetzt finden wir keinen Platz, um sie einzubauen. Unglaublich.

Uns bleibt auch nichts erspart.



Okay, alle mal herhören. Unsere höchste Priorität besteht darin, herauszufinden, welche Auswirkungen eine unvollständige Datenbank auf die POS-Systeme hat.

Wes, such dir jemanden, der sich damit möglichst gut auskennt. Schlimmstenfalls rufst du jemanden aus Sarahs Team an, der für die täglichen Ladenverkäufe zuständig ist.

6 Uhr 45 am nächsten Morgen ...



Ich habe seit Jahren nicht mehr durchgemacht.

Erste Station des Tages: ein Notfall-Meeting, einberufen von **Maggie Lee**, Sarahs Senior Director of Retail Program Management.

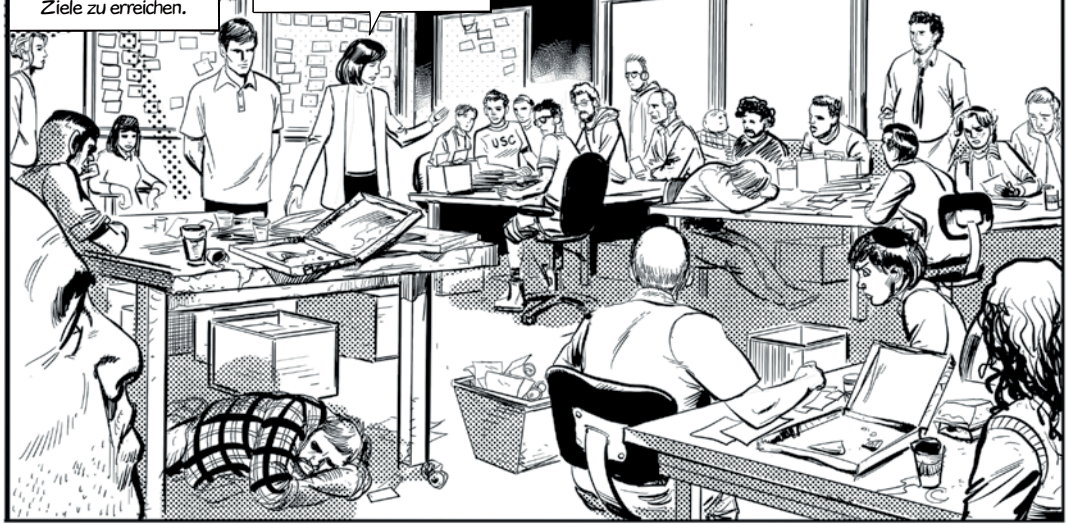
Um 7 Uhr im Phoenix War Room

Das war eine Nacht der Heldentaten, und ich danke allen für ihren Einsatz, um unsere Phoenix-Ziele zu erreichen.

Wie ihr wisst, haben wir dieses Notfall-Meeting einberufen, weil mit der Datenbankkonvertierung etwas schiefgelaufen ist.

Sämtliche POS-Systeme sind down. Das heißt, die Kassen in den Läden funktionieren nicht mehr.

Die gute Nachricht: Die Phoenix-Website läuft. Mein Dank an Bill und die gesamte IT-Operations-Crew.



Mir wäre es deutlich lieber, statt Phoenix würden die POS-Systeme funktionieren.

Im Network Operations Center stehen unsere Telefone nicht mehr still. Ständig werden wir am Telefon angeschrien, dass Systeme nicht mehr funktionierten.

Wir müssen proaktiv tätig werden und den Läden eine Zusammenfassung der Ereignisse schicken. Sie müssen genau angewiesen werden, wie sie ohne die POS-Systeme arbeiten können.



Das ist eine gute Idee. Wie wäre es, wenn du einen ersten Entwurf der E-Mail erstellst? Danach können wir dann übernehmen.



Bitte? Ich bin doch kein Store Manager! Wie wäre es, wenn sich deine Gruppe darum kümmert und ich sicherstelle, dass die Informationen stimmen?

Ich kümmere mich darum.



Um 14 Uhr im Phoenix War Room ...



Ich kann nicht glauben, dass unsere Läden jetzt komplett im manuellen Notmodus laufen.

Die Verkäufe werden mit manuellen Kreditkartenmaschinen abgewickelt, und die Durchschläge landen in Schuhkartons.

Kunden, die die Phoenix-Website verwenden wollen, beschwerten sich, dass diese entweder nicht zu erreichen ist oder schlicht unbenutzbar.

Jetzt sind wir sogar ein Trendthema auf Social Media - inklusive LinkedIn.



O nein ... was macht Ann aus der Finanzabteilung denn an einem Samstag hier? Da stimmt doch was nicht.

Bill, ich weiß, wir begegnen uns nur bei finanziellen Katastrophen. Ich kann einfach nicht glauben, dass du möglicherweise die Kontrolle über die Auftragsdaten verloren hast.



Ich habe mein Team angerufen. Wir richten unseren War Room gegenüber ein, um Anrufe aus den Geschäften entgegenzunehmen und uns um die problematischen Bestellungen zu kümmern.

Schon jetzt gibt es Hunderte Beschwerden von stinksauren Kunden, die uns aus den Geschäften sogar gefaxt werden.



Hallo Ann, ich freue mich auch, dich zu sehen.

Ich sage Wes Bescheid, damit er sich um dein Team kümmert.

Die Engineers werden ein paar Werkzeuge schreiben, damit ihr die ständig wachsende Flut an kaputten Transaktionen verarbeiten könnt.



Du siehst furchtbar aus. Ich habe mich schon ausgeruht. Geh nach Hause und hau dich für ein paar Stunden aufs Ohr.



Ich hab hier so weit alles im Griff. Ich rufe dich an, wenn sich was ergibt.

16:30 Uhr, zu Hause bei Bill ...



Was gibt's?



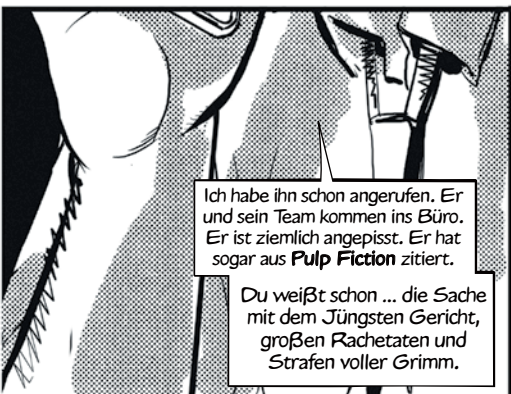
Schlechte Nachrichten. Social Media ist voll davon, dass die Phoenix-Website Kreditkartennummern von Kunden preisgibt. Es werden Screenshots gepostet.

Wenn du deinen Warenkorb ausleerst, stürzt die Session offenbar ab, und die Kreditkartennummer der letzten erfolgreichen Transaktion wird angezeigt.



Ruf John an. Der dreht bestimmt richtig am Rad.

Für solche Fälle gibt es ein Protokoll - mit Tonnen von Papierkram und möglicherweise auch mit Strafverfolgung und Rechtsanwälten.



Ich habe ihn schon angerufen. Er und sein Team kommen ins Büro. Er ist ziemlich angepisst. Er hat sogar aus **Pulp Fiction** zitiert.

Du weißt schon ... die Sache mit dem Jüngsten Gericht, großen Raketaten und Strafen voller Grimm.



Ich bin unterwegs.

KAPITEL 13 MONTAG, 15. SEPTEMBER

