

GROSSPROJEKTE ERFOLGREICH MANAGEN

Grossprojekte neigen dazu, aus dem Ruder zu laufen. Dies hat in der Regel nicht eine einzige Ursache, sondern ist das Ergebnis unterschiedlicher Einflussfaktoren. Ein positives Beispiel für ein erfolgreiches Grossprojekt ist das Swisscom-Projekt Rechenzentrum Bern Wankdorf.



Beat Straub
Swisscom IT Services AG

Die Faktoren, die das Gelingen eines Grossprojektes beeinflussen, reichen von der Konjunkturlage und den damit verbundenen Finanzierungsmöglichkeiten über Vorgaben von Ämtern und Behörden bis hin zum Einsatz neuer Technologien, für die wenig bis keine Erfahrungen vorliegen. Ange-

sichts dieser Palette möglicher Stolpersteine verwundert es wenig, dass grosse Projekte häufig nur mit massiven Überschreitungen bei Kosten und Terminen fertiggestellt werden. Schaut man sich die Einflussfaktoren aus der Distanz an, so wird klar, dass grosse Projekte zwingend die uneingeschränkte Unterstützung des Top-Managements benötigen.

Abgesehen von der Unterstützung des Managements als wahrscheinlich wichtigstem Faktor müssen die Erwartungen der beteiligten Parteien klar definiert sein. Es herrscht unter Fachleuten weitgehend Einigkeit darüber, dass drei Viertel der Kosten am Ende der Konzeptphase feststehen. Die Genauigkeit der Kostenprognose verschlechtert sich, wenn es keine Übereinstimmung über realistische Projektziele gibt. Dann treten bereits beim Projektbeginn grosse Informationsdefizite auf.

Zudem ist es hilfreich, die Komplexität eines Projektes möglichst zu reduzieren. Denn Kommunikationsprobleme und Informationsdefizite nehmen mit der Pro-

jektkomplexität zu. Standardisierung in den Prozessabläufen hilft, wenn sie gleichzeitig die notwendige Flexibilität erhält. Der Satz „Management ist Kommunikation“ wird dem US-Ökonomen Peter F. Drucker zugeschrieben. Probleme entstehen häufig aus fehlender offener Kommuni-

kation, politischer Einflussnahme oder Machtspielen in der Projektorganisation. Geht nichts mehr, kann eine Mediation Wunder wirken: besser mit einem Coach als mit einem Anwalt auf die Baustelle.

Gerade in Grossprojekten sind immer wieder Teams in wechselnden Zusammensetzungen zu beobachten, deren Mitglieder an unterschiedlichen Standorten arbeiten. Fehlende direkte Kontakte können schnell zu Missverständnissen führen, ebenso kulturelle Unterschiede. Regelmässige persönliche Kontakte, eine transparente Kommunikation sowie gemeinsame Ziele schaffen das notwendige Wir-Gefühl, ohne das ein virtuelles Team auf Dauer nicht erfolgreich arbeiten kann.

Mit dem unerfreulichen Thema des Projektabbruchs befassen sich Projektleiter nur ungern. Tatsächlich werden laufende Projekte selten abgebrochen, auch wenn objektiv die Nichtmachbarkeit offensichtlich ist. Für den Mut zum Abbruch braucht es allerdings eine entsprechende Unternehmenskultur: Team und Projektleiter dürfen nicht an Ansehen verlieren.

Das muss auch nicht sein, denn Erfolg und Misserfolg sind zwei Seiten der gleichen Medaille. Man muss verstehen, dass die Erfahrungen aus Misserfolgen unmittelbar zum Erfolg des nächsten Projektes beitragen. Abbruchkriterien sind nicht erfüllte oder nicht erfüllbare Ziele. Wird der anfangs definierte Nutzen eines Projektes nicht erzielt und wurde bereits viel Geld ausgegeben, sollte ein Projektabbruch mindestens durchdacht und diskutiert werden.

Bei dem Swisscom-Projekt Rechenzentrum Bern Wankdorf war das kein Thema. Der Entscheid, das ältere Rechenzentrum abzulösen, gleichzeitig aber Kapazität für Wachstum zu schaffen, fiel schnell. Denn die Anforderungen der Wirtschaft bezüglich RZ-Kapazität, Verfügbarkeit und Sicherheit der Daten und Nachhaltigkeit steigen laufend. Neue Konzepte wie Dynamic Computing oder Cloud Services lassen Unternehmen flexibler agieren. Compliance-Anforderungen legen eine Datenverarbeitung und -speicherung in der Schweiz nahe. Aber Projekte dieser Art sind geprägt durch hohe interdisziplinäre Anforderungen und eine hohe Komplexität, da beispielsweise die unterschiedlichen Interessen einer hohen Zahl von Stakeholdern berücksichtigt werden mussten.

Schwierig erwies sich die Suche nach einem geeigneten Standort. Das neue Rechenzentrum musste eine technisch vertretbare Distanz zum bestehenden RZ in Zollikofen haben (Redundanz) und mit ausreichend Energie versorgt werden können (rund fünf Megawatt). Zudem sollte der Standort weiteres Wachstum zulassen. Fündig wurde Bauherr Swisscom Immobilien schliesslich in Bern Wankdorf, wo ein bereits industriell genutzter Standort frei wurde.

Eine grosse Unbekannte in der Planung eines Grossprojektes stellen Anrainer und Behörden dar, die mit Einsprachen oder aufwändigen Bewilligungsverfahren das Projekt massiv verzögern können. Der frühzeitige Einbezug aller Beteiligten und eine offene, transparente Kommunikation sind der Grundstein zum Erfolg. Speziell bei dem Wankdorf-Projekt ergab sich ausserdem die Chance, mit der Stadt Bern eine Abwärmenutzung zu vereinbaren – eine klare, das Projekt vorantreibende Win-win-Situation.

Der Einsatz neuer Technologien zieht in Grossprojekten immer das Risiko auf sich, dass Termine

und Kosten nicht im geplanten Rahmen bleiben. In dem Bemühen, in dem RZ-Neubau traditionelle Kältemaschinen sowie die unter Nachhaltigkeitsaspekten wenig umweltfreundlichen Blei-Akkus der Notstromversorgung zu vermeiden, ging Swisscom technologisch neue Wege: mit indirektem Freecooling (Umluftkühlung), ergänzt an heissen Sommertagen mit hybriden Rückkühlern (Verdunstungskühlung mit gespeichertem Regenwasser) und dem Einsatz von No-Break-Anlagen (Schwungmasse als Energiespeicher) für den Notstrom.

Eine klare Vision, kurze Entscheidungswege, schlanke Projektorganisation, starke Besetzung der Schlüsselrollen, enger und kontinuierlicher Einbezug der wichtigsten Stakeholder, aktives Managen der Risiken, realistische Terminpläne und die Wahl geeigneter Partner führen selbst ein komplexes Projekt wie ein RZ-Neubau schlussendlich zum Erfolg. BEAT STRAUB ■■

Aus Ihren

WERTVOLLEN STRATEGIEN UND KÜHNEN VISIONEN

fertigen wir konkrete Projekte, leiten diese zum Erfolg und sichern die Governance. Komplexität wird beherrschbar. SPOL AG – führend in Projekt- und Portfoliomanagement

www.spol.ch

SPOL
WHAT PROJECTS WANT