

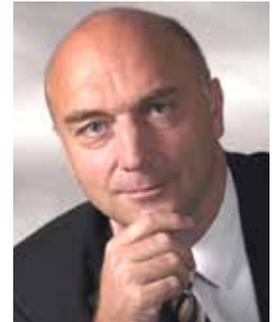


KUNDENINTERVIEW

Swisscom Schweiz führt ein zentrales Projektportfolio-Management ein – mit durchschlagendem Erfolg.

In Folge der Reorganisation des Konzern und der Zusammenführung der zuvor eigenständigen Swisscom-Gesellschaften (Fixnet, Mobile, Bluewin etc.) in ein Unternehmen, hat sich die Swisscom im Jahr 2007 dazu entschieden, mit der Einführung des Governance-Bereiches ein zentrales, unternehmensweites Projekt-Portfolio-Management aufzubauen und zu etablieren.

Project Competence wurde damit beauftragt, dieses strategische Vorhaben gezielt zu unterstützen und zu begleiten. Ziel war die Einbringung von praktischer Erfahrung sowie die wirksame Unterstützung in der Umsetzung. Ein Gespräch mit Markus Raschke, Head of Masterplan und Roadmap Management bei Swisscom (Schweiz) AG und verantwortlich für den Aufbau und die Einführung des Projekt-Portfolio-Managements.



Herr Raschke, was hat dazu geführt, dass sich Swisscom dazu entschieden hat, ein zentrales Projekt-Portfolio-Management einzuführen und aufzubauen?

Markus Raschke: Die wesentlichen Treiber hierfür sind die Bedürfnisse seitens Markt und Kunden. Denn zum einen geht es darum, die richtigen Leistungen zum richtigen Zeitpunkt bereit zu stellen. Zum anderen erwartet der Kunde sehr attraktive Preise, was wiederum die Notwendigkeit von hoch effizienten Abläufen und Kostensenkung bedeutet. Darüber hinaus war sicherlich die Reorganisation des Unternehmens, d.h. die Zusammenlegung der einzelnen Swisscom-Gesellschaften wie Fixnet, Mobile, Bluewin usw. zur heutigen Swisscom (Schweiz) AG ein wichtiger Faktor. Mit dieser Reorganisation bzw. Zusammenlegung flossen natürlich

auch die Projekte der verschiedenen Unternehmen mit all ihren Projektleitern, unterschiedlichen Projektorganisationen, den Steering Boards sowie den unterschiedlichen Prozessen und Kulturen in einen Topf. Mit Blick auf das gesamte Projektvolumen von Swisscom Schweiz und den eingangs erwähnten Marktanforderungen wurde schnell klar, dass es hier eine neue, zentrale Steuerungseinheit braucht. Ein weiterer Punkt ist die neue Organisation mit dem Bereich Netz- und IT als zentraler Leistungserbringer für Swisscom Schweiz. Der Bereich ist mit mehreren tausend Mitarbeitenden für Entwicklung und Betrieb aller technischen Services verantwortlich. Um die erforderliche Effizienz in der Leistungserbringung sicher stellen zu können, benötigt die Bereichsleitung ein wirksames Roadmap und Projektportfolio Management.

Wie wurde dieses Vorhaben, sprich der Aufbau eines Projekt-Portfolio-Managements (PPM), im Unternehmen angegangen?

Im Hinblick auf die optimale Steuerung verfügt der Bereich Netz und IT neben den klassischen Teilbereichen Betrieb und Entwicklung auch über einen Teilbereich Governance. Als unabhängiger Teilbereich hat Governance die Aufgabe, die internen Kundenschnittstellen zu optimieren, die Umsetzung zentraler Architektur- und Compliance-Themen zu steuern und das Masterplan- und das Roadmap-Management sicher zu stellen. Auf allen Gebieten geht es darum, Transparenz zu schaffen, zu vereinheitlichen und Grundlagen zur Verfügung zu stellen, um das Ganze zu steuern und die Umsetzung der Swisscom Strategie optimal zu unterstützen. Ende 2007 habe ich dann den Bereich Masterplan und Roadmap Management, sprich den





Aufbau und die Einführung eines zentralen Projekt-Portfolio-Managements, übernommen.

Von welchem Projektvolumen reden wir bei der Swisscom?

Wir sind mit knapp 200 Projekten gestartet, die wir anfangs einfach einmal alle aufgenommen und erfasst haben. Hierbei haben wir Doppelspurigkeiten und Daten bereinigt. Heute reden wir von ca. 100 parallel laufenden Projekten. Dabei handelt es sich mehrheitlich um Projekte zur Bereitstellung neuer Marktleistungen und zur Effizienzsteigerung.

Welche konkreten Ziele wurden mit der Einführung eines konzernübergreifenden PPM verfolgt?

Zum einen ging es darum, die Effektivität in unserer Projektlandschaft zu erhöhen, d.h. also konkret die Fragen zu beantworten: Was machen wir? Wohin steuern wir? Und damit letztendlich auch sicherzustellen, dass wir das Richtige tun, um die Strategie umzusetzen. Die zweite Zielsetzung drehte sich um die Effizienz im Portfolio, d.h. die Sicherstellung, ob wir das, was wir tun, auch richtig tun. Sind diese Aspekte erst einmal systematisch gesichert und eingeführt, fällt automatisch auch ein permanentes Hinterfragen von Sachverhalten weg.

Wie sind Sie persönlich bei der Umsetzung dieser Aufgabenstellung vorgegangen?

Grundsätzlich haben wir die Aufgabe in zwei Phasen unterteilt. In Phase 1 ging es uns schlichtweg

darum, alle Projekte einheitlich zu erfassen, die versprochenen Projektleistungen verbindlich fest zu legen, die Umsetzung im Sinn eines 360-Grad-Commitments sicherzustellen und so die benötigte Transparenz zu schaffen. Also kurz gesagt: eine aussagekräftige Projektliste mit den wesentlichen Abhängigkeiten zu erstellen. Das war im Detail natürlich auch viel Knochenarbeit, aber damit haben wir die Grundlage für ein Projekt-Portfolio-Management erarbeitet – mit dem Ziel, in Zukunft neue Projekte einem bereinigten und zielgerichteten Projekt-Portfolio zuführen zu können. Diese Phase ist mittlerweile abgeschlossen und wir können heute jedes neue Projekt «kontrolliert auf die Schiene bringen».

«Project Competence war für mich jederzeit ein wichtiger Sparrings-Partner. Immer wieder war es sehr wertvoll, mich mit einem kompetenten Partner mit Erfahrung austauschen, Problemfälle diskutieren und Lösungen besprechen zu können.»

Wie sieht das «Auf-die-Schiene-bringen» denn konkret aus?

Bereits zu Beginn der Arbeiten haben wir ein Projekt-Portfolio-Board installiert – quasi ein runder Tisch –, in dem die verantwortlichen Führungspersonen aus Entwicklung und Betrieb sowie Verantwortliche für Architektur, Security und Finanzen persönlich einsassen. Dieses Board hat sich anfänglich wöchentlich getroffen. Sie können sich sicherlich vorstellen, dass das alleine schon eine rechte Herausforderung darstellte, so viele Führungsverantwortliche wöchentlich zusammenzubringen – verbunden damit, jeden Einzelnen auch von dem Nutzen dieses Meetings zu überzeugen. Seit Herbst sind wir nun soweit, dass alle Verantwortlichen wissen, was wir im Portfolio haben. Wir wissen also genau, was wir tun und wo wir mit den Projekten hinwollen. Alle Verantwortlichen haben den Überblick über die gesamte Projektlandschaft bei Swisscom Schweiz. Mit dem Ergebnis, dass heute ein Projekt erst freigegeben wird, wenn es die grundlegenden Bedingungen erfüllt und das Commitment des Boards vorliegt. Ein grosser Erfolg, denn die Vorteile daraus liegen auf der Hand: Ein Projekt geniesst von Anfang an eine bereichsübergreifende Zustimmung, die Ressourcen sind diskutiert und gesichert, jedes Projekt wird vor dem Start aus verschiedensten Blickwinkeln durchleuchtet. Das sind alles wichtige Voraussetzungen, um das Projekt-Portfolio gezielt steuern zu können und die Erreichung der einzelnen Projektziele





sicherzustellen. Und – last but not least – alle reden vom gleichen!

Was waren die Aufgaben in Phase 2?

Seit Anfang 2009 bewegen wir uns in Phase 2, und nun liegt der Schwerpunkt in der strategischen Ausrichtung des Portfolios – bei uns intern reden wir vom Roadmap Management. Entsprechend finden die Round-Table-Sitzungen noch einmal im Monat statt. In dem Meeting geht es nun um die Diskussion neuer Projekte

und darum, frühzeitig zu wissen, wie die laufende Projektlandschaft unterwegs ist und wie die neuen Themen optimal in das Portfolio aufgenommen werden können. Es geht um Priorisierungen, Ressourcenabwägungen oder die Portfolio-Planung für die nächsten Jahre. Wichtig ist, dass heute bei uns der gesamte Entscheidungsprozess nicht mehr ausschliesslich auf Einzelprojektebene stattfindet, sondern immer im Kontext des gesamten Portfolios bzw. der gesamten Roadmap steht.

Steht Ihnen für Ihre Aufgabe auch Personal zur Verfügung?

Ich habe ein Team von zurzeit 17 Mitarbeitenden, die mir zur Seite stehen, wobei heute sicherlich 70% des Arbeitsaufwands für die Unterstützung der laufenden Projekte aufgebracht wird.

Was waren für Sie zurückblickend die grössten Herausforderungen bei der Einführung des PPM?

Die absolut grösste Herausforderung lag in folgenden Fragestellungen begründet: Wer hat welchen Nutzen von dieser Übung? Wer hat Nachteile, wer Vorteile? Wer kann wie und auf welche Art mit Veränderungen umgehen? Wo liegen die Befindlichkeiten? Denn nicht immer sind Veränderungen gewünscht, es entstehen Widerstände, viel historisch Gewachsenes wird aufgebrochen. Es menscht eben wie überall, und man muss genau diese Faktoren sehr stark mit in die Arbeit einbeziehen. Die andere Herausforderung lag für uns in der Erstellung der Skills, sprich die Projektvorlagen und -beschreibungen zu vereinheitlichen, um eine aussagekräftige und transparente Grundlage über alle Projekte hinweg zu schaffen – wie gesagt die Basis für die nachhaltige Steuerung, Bewertung und Kontrolle. Auch das machte natürlich hie und da ein Umdenken bei Einzelnen notwendig.

Welchen Mehrwert hat das PPM für die einzelnen, beteiligten Personen?

Einmal im Board entschieden, haben die einzelnen Unit-Führer, also die Leiter der Leistungsbezüge, die Gewissheit, dass ihre Themen und Projekte auch kommen und wie versprochen realisiert werden. Netz und IT, welche die Projekte für das Business umsetzt, wie auch die angehängten Partnerunternehmen, haben wiederum die Sicherheit und Transparenz, d.h. sie wissen, was geplant und benötigt wird. Das Portfolio-Management dient hier also als Führungsinstrument, das Entscheidungen und Handlungen optimiert, zum Beispiel bezüglich der gesamten Ressourcenplanung.

«Aus meiner Erfahrung heraus ist ein wirksames und erfolgreiches PPM nur einführbar und umsetzbar, wenn das Vorhaben von ganz oben, von der jeweiligen Geschäfts- oder Unternehmensleitung mitgetragen wird und in den entscheidenden Momenten auch gezielt gestützt wird.»

Setzen Sie im Rahmen des Projekt-Portfolio-Managements Softwaretools ein?

Zurzeit haben wir ein selbstgeschriebenes Programm basierend auf einer einfachen Access-Datenbank im Einsatz. Im Laufe der letzten Monate haben uns natürlich auch diverse Programme angeschaut, und es gibt da sehr gute Tools. Ich möchte jedoch zuerst die grundlegenden Prozesse zum Laufen bringen und anschliessend die Software dementsprechend auswählen und nicht umgekehrt. Die bisherigen Erfahrungen zeigen sehr klar, dass die kritischen Erfolgsfaktoren in der organisatorischen Verankerung und der damit einhergehenden Überzeugungsarbeit liegt; das Tool ist am Anfang eher untergeordnet und birgt sogar die Gefahr als Nebenschauplatz aufgebaut und missbraucht zu werden.

Wie bewerten Sie persönlich die bis heute erzielten Ergebnisse?

Die Reorganisation, und damit ja auch die Einführung des PPMs, war natürlich ein grosser kultureller Change – und der ist auch heute noch nicht ganz abgeschlossen. Wir sprechen im Haus heute von einer Transformationsphase, in der die Unternehmung steckt. Gleichzeitig sind die aktuellen Herausforderungen, gerade in unserer Branche, enorm hoch, und erfordern ein sehr schnelles Entscheiden und effizientes Handeln. Sie können heute nicht mehr sagen, das probieren wir mal,



und wenn es nicht klappt, dann probieren wir das Nächste. Der erste Versuch muss einfach sitzen. Ein funktionierendes PPM leistet meiner Meinung nach gerade diesbezüglich einen ganz entscheidenden Beitrag. Es unterstützt ein schnelles, sicheres und zielorientiertes Handeln im Sinne der vorgegebenen Konzernstrategien. Die Grundlagen dafür sind heute bei uns im Unternehmen verankert – das ist aus meiner Sicht ein grosser Schritt nach vorne.

Project Competence hat Sie beim Aufbau des PPM begleitet und beraten. Welchen Auftrag hatte Project Competence genau?

Nach Evaluation und detailliertem Auswahlverfahren wurde Project Competence von uns beauftragt, den Aufbau eines PPM im Haus konkret und gezielt mit Fach-Knowhow zu unterstützen und zu begleiten, die internen Mitarbeitenden zu coachen und auszubilden und die Zusammenarbeit mit den Teamleitern im Rahmen des PPM zu fördern.

«Heute haben wir ein PPM etabliert mit der Folge, dass ein Projekt erst dann freigegeben wird, wenn es die bekannten und grundlegenden Bedingungen erfüllt und das Commitment des Projekt-Portfolio-Boards erhält.»

Was hat den Ausschlag gegeben, den Auftrag an Project Competence zu vergeben?

Für mich waren vor allem Gründe, die mit der Person Richard Salvisberg verbunden sind, ausschlaggebend, sprich seine hohe Seniorität und Integrität sowie das langjährige Knowhow. Gerade beim Aufbau eines PPMs, das nicht nur immer in Einklang mit allen Betroffenen von statten geht, sind diese Eigenschaften sehr wichtig und immer wieder sehr gefragt. Von Vorteil war auch, dass Project Competence nicht mit einem fixfertigen Konzept gekommen ist, sondern den Aufbau individuell und gezielt an unsere Gegebenheiten hier vor Ort angepasst hat.

Was haben Sie an der Zusammenarbeit besonders geschätzt?

Project Competence war für mich – und ist es immer noch – gerade in diesem schwierigen Umfeld und Prozess jederzeit ein wichtiger Sparrings-Partner. Immer wieder war es sehr wertvoll, mich mit einem kompetenten Partner mit Erfahrung aus-

tauschen, Problemfälle diskutieren und Lösungen besprechen zu können. Und das auch in hektischen Phasen, zu ganz unkonventionellen Zeiten. Ich erinnere mich da sehr gerne an unsere vielen «Late Night Cafés».

Wenn Sie heute zurück schauen: Hat sich Ihre anfängliche Einschätzung bewahrheitet?

Ja, ich bin mit der ursprünglichen Wahl auch heute noch sehr zufrieden. Vor allem hat sich Herr Salvisberg in der Umsetzung operativ sehr engagiert, zum Beispiel gegenüber den Demandträgern im Business, war also nicht nur rein beratend tätig. Das war natürlich für mich dank des Vertrauensverhältnisses, das sich mit der Zeit entwickelt hat, sehr entlastend.

Sie sind nun seit weit über einem Jahr mit dieser Aufgabe betraut. Was sind Ihre ganz persönlichen Erkenntnisse?

Ich bin ja eigentlich in diese Aufgabe ein bisschen reingeschlittert, habe nicht unbedingt danach gesucht. Insofern musste ich mir, als eher unternehmerisch denkender Mensch, erst einmal klarmachen, dass diese Aufgabe zu 80 Prozent eine politische Aufgabe ist. Das bedeutete für mich zu realisieren: ich bin da in einem Veränderungsmarathon unterwegs, und dafür muss ich mir meine Kräfte und meine Motivation sehr gut einteilen. Es geht nicht um das Gewinnen eines Sprints, also nicht um das Erreichen von kurzfristigen Cases, sondern um ein langfristiges Ziel.

Dann handelt es sich bei der Einführung eines PPMs unausweichlich um ein Vorhaben, das von den Beteiligten viel Disziplin, oft mehr Disziplin als bisher abverlangt, denn nur wenn wir ein einheitliches Vorgehen über alle Projekte definieren und umsetzen, kann ein PPM erfolgreich sein. Und da muss man sich als Verantwortlicher im Klaren darüber sein, dass man nicht immer und überall mit offenen Armen empfangen wird. Diesbezüglich ist es natürlich auch wichtig, ein gutes Team mit einem entsprechenden Zusammenhalt zu haben. Entsprechend lege ich persönlich heute ein wesentlich höheres Gewicht auf Themen der Zusammenarbeit und auf Teambuildingmassnahmen als vielleicht früher.

Herr Raschke, herzlichen Dank für das ausführliche und offene Gespräch.