

Walcher Alexander
Pöcheim Martin
Stempkowski Rainer

Implementierung eines PM-Systems

und erfolgreiche Anwendung des Projektmanagements am Beispiel der ASFINAG Bau Management GmbH (BMG)



Die Restrukturierung der ASFINAG, neue Verantwortungsverteilung und Aufgaben, höhere Investitionen in den Neubau, das sind nur einige wichtige Gründe für die Implementierung eines einheitlichen Projektmanagement Systems in der Konzerntochter ASFINAG Baumanagement GmbH. Das klare Ziel dieser Entwicklung ist es, die Abwicklung der Aufgaben für die Verantwortlichen zu erleichtern und durch einheitliche Prozesse und Regelungen den größtmöglichen Erfahrungswert im Sinne eines Wissensmanagements im Kernkompetenzgeschäft zu schaffen.

VORAUSSETZUNGEN UND RAHMENBEDINGUNGEN

Aktuelle Entwicklung der ASFINAG

Mit der Auflösung der seit 1997 bestehenden Werkverträge mit den neun Bundesländern (Betrieb und Erhaltung des Autobahnen- und Schnellstraßennetzes) im Jahr 2005 hat die ASFINAG mit dem 1. Mai 2006 den vorerst letzten Schritt zur Restrukturierung des Konzerns vollzogen.

Bereits Anfang 2005 wurden die Bauaufgaben der Österreichische Autobahnen- und Schnellstraßen AG (ÖSAG) sowie der Alpenstraßen AG (ASG) unter der neuen Firma ASFINAG Bau Management GmbH (BMG) als 100%-Tochter der ASFINAG in den Konzern integriert. Bis zu diesem Zeitpunkt hatten einzelne Länder Anteile an der ÖSAG bzw. der ASG gehalten.

Operative Unternehmensaufgaben werden in der neuen Struktur der ASFINAG grundsätzlich von insgesamt acht Konzerngesellschaften wahrgenommen.

Die Aufgaben der ASFINAG Bau Management GmbH

Hauptaufgabengebiet der ASFINAG Bau Management GmbH ist das ergebnisverantwortliche Management von Neubauprojekten im österreichischen Autobahnen- und Schnellstraßennetz inklusive dem Bau von zweiten Tunnelröhren. Dabei sind alle Tätigkeiten von der Planung über die Abwicklung von Behördenverfahren und Grundeinlöse bis zum eigentlichen Bau umfasst.

Entwicklung des Bauprogramms

Seit Verabschiedung des ASFINAG Ermächtigungsgesetzes im Jahr 1997 und der eigenständigen Finanzierung durch die Einnahmen der Vignette ist das Bauprogramm der ASFINAG deutlich gestiegen. Während im Jahr 1997 (Gründung der ASFINAG ‚neu‘) rund 0,29 Mrd. EUR für Ausbau und Betrieb des hochrangigen Streckennetzes investiert wurden, konnten diese Investitionen innerhalb von 10 Jahren bis zum Jahr 2006 etwa vervierfacht werden. Investitionen in den wichtigen Bereich Neubau wurden von rund 0,2 Mrd. EUR auf rund 0,9 Mrd. EUR im Jahr 2006 nahezu verfünffacht. Über das zentrale Prinzip der Nutzerfinanzierung (Einnahmen aus Pkw-Vignette und Lkw-Maut) und die Unabhängigkeit von Bundesbudgets können wichtige Investitionen in den Ausbau des Autobahn- und Schnellstraßennetzes gewährleistet werden.

Entwicklung der Art und Anzahl an Projekten

Im Jahr 2000 betrug das Budget für den Neubau von Autobahn- und Schnellstraßenprojekten im Aufgabenbereich der damaligen ÖSAG und ASG (bzw. wurden einzelne Projekte im Rahmen von Werkverträgen auch von den Ländern betreut) rund 0,45 Mrd. EUR.

Im Jahr 2006 werden im Verantwortungsbereich der Planungsabteilung der ASFINAG Bau Management GmbH Projekte mit einem Gesamtinvestitionsvolumen von rd. 8,3 Milliarden EUR betreut.

Großen Stellenwert im Zuständigkeitsbereich der Planungsabteilung haben dabei Projekte zur hochrangigen Anbindung der Nachbarstaaten im Osten wie etwa die

> S 10 Mühlviertler Schnellstraße (Unterweikersdorf – Wullowitz / Tschechien)

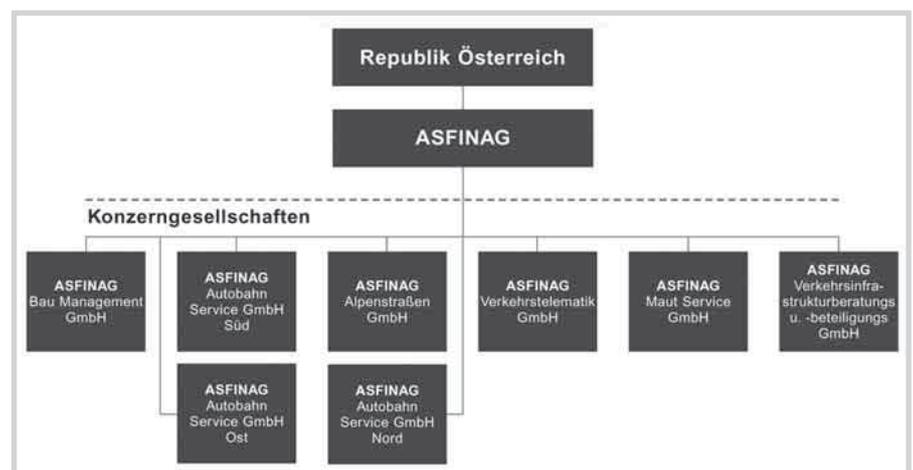


Abb. 1: Konzerngesellschaften der ASFINAG

- > A 5 Nord Autobahn (Eibesbrunn – Dra-senhofen / Slowakei)
- > S 31 Burgenland Schnellstraße (Ober-pullendorf – Rattersdorf / Ungarn) oder die
- > S 7 Fürstenfelder Schnellstraße (Rie-gersdorf – Heiligenkreuz / Ungarn).

Im Wiener Zentralraum stellt die Planung und Errichtung des Regionenrings als Ring von Autobahnen und Schnellstraßen rund um die Bundeshauptstadt Wien und St. Pölten eine große Herausforde-rung dar. Über die Planungsprojektes

- > S 1 Wiener Außenring Schnellstraße in den Abschnitten Schwechat – Sü-ßenbrunn (Unterquerung von Donau und Lobau) und Süßenbrunn – Kor-neuburg / Leobendorf (Anschluss an die bestehende A 22) sowie die
- > S 5 Stockerauer Schnellstraße (u.a. neue Donaubrücke Traismauer)

soll bis zum Jahr 2015 der wichtige Ring-schluss um Wien und damit eine Entlas-tung des niederrangigen Netzes erreicht werden.

Einen weiteren Schwerpunkt hinsichtlich der Erhöhung der Verkehrssicherheit nimmt die Realisierung von Tunnelpro-jekten ein. Beispielhaft dafür sind die Planungen auf der

- > A 9 Pyhrn Autobahn (2. Röhre Bosruck-tunnel und 2. Röhre Gleinalmtunnel)
- > A 12 Inntal Autoabahn (Tschirgant-tunnel)
- > A 14 Rheintal Autobahn (2. Röhre Pfändertunnel) sowie der
- > Westring um Linz im Zuge der A 26 Linzer Autobahn

Herausforderungen an die Planung

Eine Kernaufgabe der ASFINAG Bau Management GmbH bei der Bearbei-tung der Projekte besteht in der Stan-dardisierung von Planungsabläufen und dem Wissensmanagement zwischen den einzelnen Projekten. Nur durch die

Bündelung von Planungs- und Bau-Know-How in einem Unternehmen kön-nen wichtige Kernkompetenzen ständig weiterentwickelt und einheitliche Abläufe zwischen Boden- und Neusiedlersee etabliert werden.

Besonders die Herausforderungen der zunehmend kritischen und vernetzten Öffentlichkeit und die ständig wachsen-den Anforderungen formaler Genehmi-

gungsverfahren (Umweltverträglichkeit, Naturverträglichkeit im Zusammenhang mit europarechtlich geschützten Natura 2000-Gebieten als Beispiel) machen es unerlässlich, einheitliche Standards im Zuge der Planung von Großprojekten zu entwickeln. Ein früher zum Teil praktizier-tes System des „9+2-fachen Lernens“ (gemeint sind neun Bundesländer und die zwei Straßenbausondergesellschaften ÖSAG und ASG) im Zuge der Planung

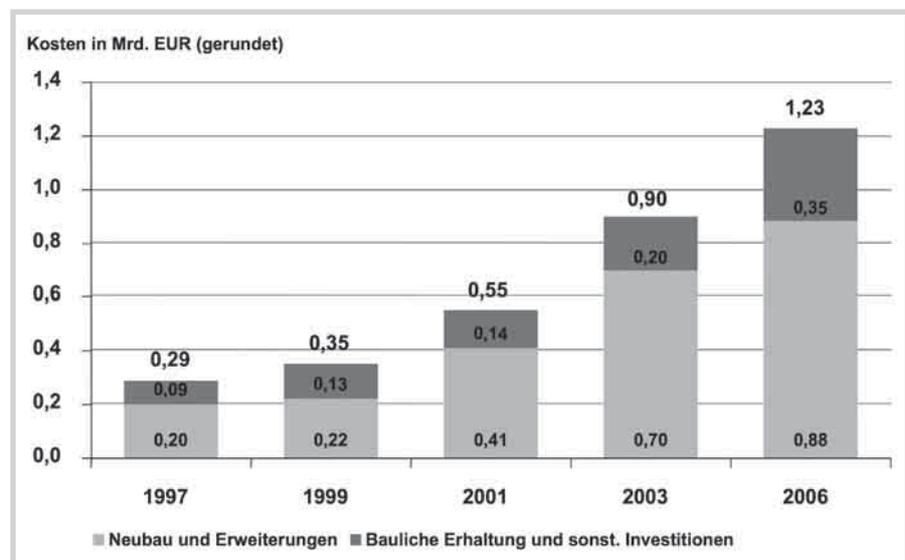


Abb. 2: Entwicklung der Investitionen der ASFINAG

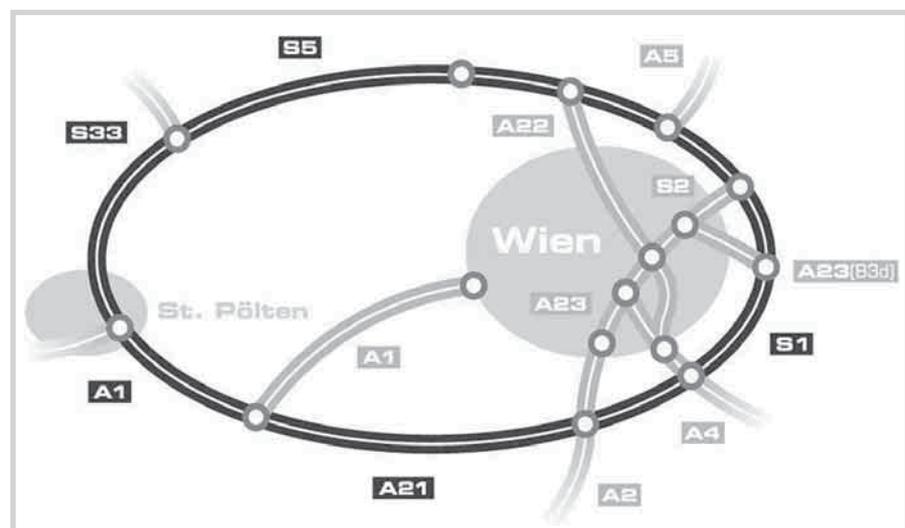


Abb. 3: Regionenring um Wien



von Großprojekten ist angesichts der beschriebenen Rahmenbedingungen nicht mehr zeitgemäß und nur wenig zeiteffizient. Gleichen Problemstellungen muss österreichweit mit gleichen Antworten begegnet werden.

Aufgaben der Planungsabteilung in der ASFINAG Bau Management GmbH

Sämtliche Planungsprojekte werden von der Abteilung Planung der BMG bis zum Abschluss des Genehmigungsverfahrens nach § 4 Bundesstraßengesetz / Umweltverträglichkeitsprüfungsgesetz bzw. Abwicklung der parallel und nachlaufenden Materienrechtsverfahren (Naturschutz, Wasserrecht, Forstrecht etc.) getragen. Danach werden die Projekte in den Bau übergeben.

Derzeit befindet sich der Großteil der Planungsprojekte der ASFINAG Bau Management GmbH in den Planungsphasen Vorprojekt (Trassenerarbeitung) und Einreichprojekt (Vorbereitung der Umweltverträglichkeitsprüfung).

Auch zukünftig werden wichtige Neubauprojekte neu in den Anhang des Bundesstraßengesetzes aufgenommen und somit in den Verantwortungsbereich der ASFINAG übertragen.

Mit der aktuellen Novelle des Bundesstraßengesetzes sollen zahlreiche Planungsprojekte wie etwa die

- > A 24 Verbindungsspanne Rothneusiedl (Verbindung A 23 – S 1)
- > S 3 Weinviertel Schnellstraße (Knoten Stockerau – Kleinhauzdorf)
- > S 8 Marchfeld Schnellstraße (Knoten Raasdorf – Marchegg)
- > S 34 Traisental Schnellstraße (Knoten St. Pölten – Wilhelmsburg) bzw. die
- > S 37 Klagenfurter Schnellstraße (Scheifling – Klagenfurt)

als Autobahnen und Schnellstraßen in das künftige Netz der ASFINAG aufgenommen werden. Nicht zuletzt vor die-

sem Hintergrund des sich ständig erweiternden Aufgabenfeldes der ASFINAG Bau Management GmbH war die Entwicklung von einheitlichen Standards und Abläufen im Zuge eines PM-Systems von großer Bedeutung.

Entwicklungen im Bereich Projektmanagement

Projektmanagement wurde in der ASFINAG Bau Management GmbH bzw. ihrer Vorläuferorganisation ÖSAG bereits in verschiedenen Bereichen gelebt, jedoch nicht als fixes Management-Tool verankert.

Viele dieser Ansätze aus unterschiedlichen Bereichen (Zertifizierung nach ISO 9001, Entwicklung eines QM-Systems im Intranet, Standardisierung von Prozessen in Promol etc.) dienen als wichtige Vorlagen für die schrittweise Implementierung eines PM-Systems seit 2005.

Die Erarbeitung eines einheitlichen Projekthandbuchs für sämtliche Planungsprojekte im Jahr 2005 stellte einen wichtigen Schritt zur Etablierung und praktischen Umsetzung des PM-Systems dar. Auch die ständige Überarbeitung und Weiterentwicklung des Planungsprozesses innerhalb des QM-Systems liefert wichtige Ansatzpunkte für die Verankerung eines PM-Systems.

So wurden Anfang des Jahres 2006 erstmals standardisierte Projekt-Reviews zur Beurteilung von abgeschlossenen Projektphase durchgeführt. Im Rahmen dieser Reviews (bislang für die Phase des straßenbaulichen Vorprojektes) wurden sowohl die Ziele und Qualität des Prozesses als auch des Produktes (die eigentliche Trasse) firmenintern und mit Auftragnehmern (Koordinierende Büros wie die technische Projektsteuerung bzw. die Koordination Umwelt) kritisch hinterfragt und einer Beurteilung unterzogen. Das Ergebnis des Projektreviews liefert wichtige Erkenntnisse zur Weiterentwicklung des Projekthandbuchs

und der darin festgeschriebenen Abläufe (siehe nächste Kapitel).

ZIELE FÜR DIE IMPLEMENTIERUNG DES PM-SYSTEMS

Die Ziele der Implementierung des PM-Systems für die ASFINAG BMG können wie folgt zusammengefasst werden:

Einheitliche Projektstruktur

Eine einheitliche Projektstruktur beginnt bei einer festgelegten Definition der Projektphasen, der einzelnen Meilensteine und hat Auswirkungen auf fast alle Bereiche des Projektmanagements wie z.B. die Struktur für die Terminplanung, für die Kostenplanung, für Risikoanalysen oder die Strukturen im Rahmen des Informationsmanagements. Unterschiedliche Grundstrukturen führen zu Widersprüchen und Schnittstellenproblemen und damit zu einem Mehraufwand bei der Abwicklung.

Einheitliche Organisationsstruktur

Eine klare Definition der Aufgaben und Verantwortlichkeiten ist eine wichtige Voraussetzung für eine reibungsfreie Abwicklung von komplexen Projekten mit so langen Entwicklungs- und Planungsphasen. Dazu gehören sauber abgesteckte Leistungsbilder aller Entscheidungsgremien und speziell auch für die Projektleitung inkl. aller Schnittstellen und Abgrenzungen.

Klare Regelungen für die Kernprozesse

Die für den gesamten Planungsprozess, die Bauvorbereitung und den Bauprozess relevanten Kernprozesse müssen einheitlich und möglichst eindeutig geregelt werden. Dazu zählen die im Projekthandbuch behandelten Themen wie Kostenmanagement, Terminmanagement, Planungsmanagement, Risikomanagement, Entscheidungsmanagement, Informationsmanagement, Projektabschluss, u.a.

Implementierung

SCHRITTE DER IMPLEMENTIERUNG

Die Implementierung neuer Regelungen in bestehende Organisationen ist naturgemäß nicht immer einfach. Je erfahrener die Mitarbeiter desto mehr haben sie sich an den Status Quo gewöhnt und desto geringer ist die grundsätzliche Bereitschaft zur Veränderung. Gleichzeitig können hauptsächlich erfahrene Mitarbeiter wichtige Inputs zur Etablierung eines solchen PM-Systems liefern.

Daher können neue Systeme in diesem Bereich unter intensiver Einbindung aller relevanter Personen entwickelt werden, wenn das Ziel die tatsächliche Umsetzung in der täglichen Abwicklung ist.

Bei der gegenständlichen Implementierung wurde daher in folgenden Schritten vorgegangen:

- > **Schritt 1:**
Entwicklung eines ersten Konzeptes für ein Standardprojekthandbuch auf Basis aller vorhandenen Unterlagen, Regelungen und Konzepte im Bereich Projektmanagement.
- > **Schritt 2:**
Intensive Abstimmung mit der Abteilungsleitung zur Festlegung der Struktur und der Schwerpunkte des Projektmanagement Systems.
- > **Schritt 3:**
Einbindung aller Projektleiter im Rahmen von Workshops – Detailausarbeitung unter Verwendung von Best Practise Beispielen durch die einzelnen Projektleiter.
- > **Schritt 4:**
Entwicklung und Umsetzung des Projekthandbuches an konkreten Projekten durch alle Projektleiter.

Diese Vorgangsweise stellte sich als durchaus zweckmäßig heraus, da nicht nur die vorhandenen Erfahrungen der einzelnen Projektleiter optimal genutzt wurden, sondern auch die Projektleiter die Möglichkeit hatten, bei der Entwick-

lung und inhaltlichen Gestaltung des Projekthandbuches aktiv mitzuarbeiten und Anregungen einzubringen. Dadurch gelang eine hohe Identifikation mit dem Ergebnis, eine wichtige Voraussetzung für die tatsächliche Umsetzung der Ideen und Konzepte in der Praxis.

UMGESETZTE ANWENDUNGSBEISPIELE

Die Entwicklung des Projektmanagement Systems hat für die ASFINAG BMG verschiedene positive Ergebnisse gebracht. In der Folge werden die wichtigsten Anwendungen dargestellt:

Projekthandbuch

Mit Ende 2005 wurde das Standardprojekthandbuch für die Planungsphasen fertig gestellt und von allen Projektleitern an ihren Projekten umgesetzt. Somit werden seit Beginn dieses Jahres an allen Planungsprojekten dieselben Strukturen und Prozesse verwendet.

Der Einsatz des Projekthandbuches in der Planungspraxis sichert nicht nur innerhalb der Abteilung Planung ver-

gleichbare Projektabläufe und -prozesse, sondern überbindet eine gewisse Verantwortung zur Standardisierung von Projektschritten bei den externen Planern. Auch diese externen Büros können so vom Wissensmanagement aus anderen Projekten Vorteile ziehen (Rückfluss in den Prozess bzw. das Projekthandbuch hauptsächlich über die Projektreviews).

Projektziele und Nicht-Ziele

Mit der Umsetzung des Projekthandbuches wurden auch die Diskussion über die Projektziele standardisiert. Grundsätzlich wird nun einheitlich zwischen Projektzielen, Positiven Effekten für das Projekt und Abgrenzungen, das sind die Nicht-Ziele des Projektes, unterschieden. So sind u.a. zu folgenden Themen Projektziele zu definieren: Verkehr, Menschen, Umwelt, Kosten, Termine, Qualität und Sicherheit. Die Abgrenzung der Projektziele soll helfen, die Abgrenzung der Projektierungsaufgaben der ASFINAG zu spezifizieren.

Die besondere Bedeutung von präzisen Projektzielen (und auch Nicht-Zielen) wird in der Planungspraxis nicht zuletzt in der Arbeit mit der Bevölkerung vor Ort unterstrichen. Nur über klare Formulierungen und auch Kommunikation dieser Ziele kann ein gemeinsames Verständnis von Sinn und Zweck der Planungen erreicht werden. Die eindeutige Formulierung des öffentlichen Interesses am Straßenneubau ist dann unerlässlich, wenn im Zuge des Planungsprozesses Eingriffe in fremde Eigentumsrechte unausweichlich sind oder Interessen der lokalen Bevölkerung den Interessen des Straßenbaus diametral entgegenstehen.

Einheitliche Projektphasen

Die einheitliche Definition von Projektphasen inkl. eindeutiger Festlegung von Meilensteinen, wann eine Projektphase beginnt und wann sie endet ist bei den kom-

INHALTSÜBERSICHT PROJEKTHANDBUCH

1. Zieldefinition
2. Projektkenndaten
3. Projektstruktur
4. Organisation des Projektes
5. Terminmanagement
6. Kostenmanagement
7. Planungsmanagement
8. Entscheidungsmanagement
9. Vertrags- und Nachforderungsmanagement
10. Risikomanagement
11. Informationsmanagement
12. Dokumentation
13. Projektabschluss
14. Aktualisierung des Projekthandbuches



plexen Abläufen von Verkehrsinfrastrukturprojekten durchaus herausfordernd und nicht immer leicht darzustellen.

Besonders die Einbettung von (fachlich-sachlich notwendigen) Projektphasen und -abläufen in ein oft sensibles Umfeld aus Öffentlichkeitsarbeit, Behördenverfahren, internen Genehmigungsabläufen

und oft sehr ambitionierten Zeitplänen erfordert eine reduzierte Darstellung eines „verfahrenstechnisch möglichen“ Zeitplanes. Im Sinne eines Netto-Zeitplanes sind dabei sämtliche Arbeiten realistisch abzuschätzen und in den Projektablauf zu integrieren. Dieser Netto-Zeitplan ist strikt zu trennen von einem Brutto-Zeitplan, der je nach Komplexität und An-

forderung (Zeit-)Reserven für beispielsweise vergaberechtliche Schwierigkeiten oder Planungen in „politisch“ besonders sensiblen Regionen vorsieht. Die Übersicht stellt diese Struktur dar.

Klare Organisationsstrukturen

Die Organisationsstruktur der ASFINAG BMG basiert in der Planungsphase auf einem Organigramm, in dem die Beteiligten abgebildet sind. Die Positionen und Aufgaben sind in den Leistungsbildern beschrieben.

In allen Projekten wurde eine einheitliche Definition der Teams und Gruppen vorgenommen, das umfasst z.B. den Lenkungsausschuss, das Kernteam, die Steuerungsgruppe, die Facharbeitsgruppe sowie die Planungsgruppe, in der alle Fachplaner zusammengefasst sind.

Für alle Teams und Gruppen wurde ein einheitliches Besprechungswesen eingeführt. Dieses beinhaltet neben den standardisierten Inhalten auch eine klare Definition der Teilnehmer und ihrer Verantwortungen, der Dokumente und der Zeitpunkte und Intervalle der Besprechungen.

Die Notwendigkeit der effizienten Gestaltung von Besprechungen war eines der zentralen Ergebnisse der bislang durchgeführten Projektreviews. Gerade bei hochkomplexen Planungen zu Großprojekten gilt es hier für einen Projektleiter bedacht vorzugehen. Gerade große Projektteams (z.B. zahlreiche Fachbereiche zu Umweltuntersuchungen und gleichzeitige technische Planungen, verbunden über ‚Querschnittsmaterien‘ wie die Verkehrsuntersuchung, die Baugrunderkundung oder die Vermessung) bedürfen regelmäßiger Abstimmung ‚in großer Runde‘, wobei man unweigerlich Gefahr läuft, dass einzelne Fachbereiche an einem solchen Besprechungstag nur wenig beitragen können. Dennoch ist der Austausch von Information im Sinne eines Planungsverständnisses quer über alle Fachbereiche integrierter Bestand-

Proj. Phase	Meilenstein Anfang	Vorgänge / Aktivitäten	Meilenstein Ende
Voruntersuchung			
	Initiator ASFINAG	Durchführung SP-V	Aufnahme der Verbindung in das BStG
	Aufnahme der Verbindung in das BStG	Korridoruntersuchung	Auswahlkorridor
Vorprojekt			
	Projektauftrag zum Vorprojekt von ASFINAG	Erstellung Vorprojekt	Auswahltrasse
	Auswahltrasse	Einreichung ASFINAG AR	Zustimmung ASFINAG AR (Freigabe Vorprojekt)
	Einreichung §14-Verord.	Prüfung §14-Verordnung - Bearbeitung durch BMVIT	§14-Verordnung bzw. Zustimmung BMVIT
Einreichprojekt / UVP-Planung			
	Zustimmung ASFINAG AR (Freigabe Vorprojekt)	Erstellung UVE-Konzept	Einreichung UVE-Konzept beim BMVIT (Vorverfahren)
	Zustimmung ASFINAG AR (Freigabe Vorprojekt)	Erstellung Einreichprojekt / UVE	UVP-Einreichung (UVE) + §4 beim BMVIT
Behördenverfahren			
	UVP-Einreichung (UVE) + §4 beim BMVIT	§4-Verfahren und UVP-Verfahren inkl. UVP-G (BMVIT)	§4-Bescheid
	Einreichung Mat.rechts-operate Forst, Eisenb., ...	Teilkonzentr. Genehmigungs-verfahren BMVIT (Forst, Eisenbahn,...)	Verhandlung / Genehmigungsbescheid Forst, Eisenbahn,...
	Einreichung Mat.rechts-operat Wasser	Teilkonzentr. Genehmigungs-verfahren LH (Wasser,...)	Verhandlung / Genehmigungsbescheid Wasser
	Einreichung Mat.rechts-operat Naturschutz	Genehmigungsverfahren Landesrechtsmaterien (Naturschutz,...)	Verhandlung / Genehmigungsbescheid Naturschutz
Bauprojekt			
	Abschluss UVP-G	Erstellung Materienrechtsoperate	Einreichung Mat.rechtsoperate
	Abschluss UVP-G	Erstellung Ausschreibungsprojekt (Teil des Bauprojektes)	Fertigstellung Ausschreibung
	Fertigstellung Ausschreibung	Einholung Zustimmung ASFINAG AR vor Bauausschreibung	Genehm. Bauausschreibung durch ASFINAG AR
	Bekanntmachung	Vergabeverfahren (Angebotsfrist - Zuschlagsfrist)	Zuschlagserteilung Hauptauftrag
	Fertigstellung Ausschreibungsplanung*)	Erstellung Bauprojekt / Detailprojekt	Fertigstellung Planung
Bauphase			
	Vertragsabschluss Hauptauftrag	Bauwerkserstellung	Verkehrsfreigabe
	Verkehrsfreigabe	nachlaufende Arbeiten	Baufertigstellung (SR) / Übergabe an den Betrieb
*) Im Brückenbau teilweise erst ab Zeitpunkt, wenn klar ist, dass es keine AN-Alternative gibt (in diesen Fällen wird das Detailprojekt dem AN übertragen)			

Abb. 4: Struktur der Projektphasen und Meilensteine (Nettozeitplan)

Implementierung

teil moderner Straßenplanung. Das Projekthandbuch versucht zu dieser Aufgabe eine gewisse Struktur vorzugeben:

Einheitliche Standards für die Hauptprozesse

Im Planungsmanagement wurden u.a. die Struktur der Planungen, der Planlauf und die Planfreigabe, die Formatierung bis hin zur Anwendung des Projektexplorers, einer IT-Plattform für das Planungsmanagement, definiert.

Im Entscheidungsmanagement wurden die Entscheidungen der Projektleitung und die Entscheidungen des Lenkungsausschusses als oberstes Entscheidungsgremium spezifiziert und deren Umsetzung mit Entscheidungsblättern dargestellt.

Einheitliche Regelungen zur Abrechnung und zur Abwicklung von Mehr- und Minderkostenforderungen sollen den Prozess beschleunigen.

Die Anwendung von Risikomanagement als Entscheidungshilfe, Instrument zur Risikosteuerung und Risikokommunikation wird grundlegend definiert und in die bestehenden Prozesse integriert.

Beim Informationsmanagement wird neben dem Besprechungswesen, dem Informationsfluss und dem Schriftverkehr vor allem das Berichtswesen vereinheitlicht, wobei die einzelnen Berichte besser aufeinander abgestimmt wurden und durch Definition von Berichtsart, Zweck, Informationsgrundlage, Inhalte, Verteiler, Häufigkeit und Abgabetermin spezifiziert.

Projektreview am Ende von Projektphasen

Ein wichtiges Ziel im Rahmen des Projektmanagement ist auch der Erfahrungsaustausch bzw. die Weitergabe der Erfahrung von einem Projekt für möglichst alle anderen Projekte, in anderen Worten der Aufbau eines Wis-

sensmanagementsystems. Als erster wichtiger Schritt wurde am Ende jeder Projektphase eines Projektes ein Projektreview eingeführt. Dabei werden die wichtigsten Erfahrungen ausgewertet und analysiert mit dem Ziel aus Best Practise Beispielen zu lernen und Fehler möglichst nur einmal zu machen. Zu diesen Projektreviews gehört auch

ein offenes Feedback der beauftragten Planer, des Umfeldmanagements sowie der Projektsteuerung und der Koordination Umwelt um neben der internen Analyse auch die Außensicht berücksichtigen zu können, d.h. wie sehen die externen Unternehmen die Abwicklung des Projektes, wo sehen sie Optimierungs- bzw. Verbesserungsbedarf. In

ALLGEMEINE AUFGABEN DES PROJEKTL EITERS (AUSZUG)

- > Leitung des übertragenen Projektes
- > Definition der Projektstruktur sowie des Projektablaufes und der Projektorganisation
- > Planung, Überprüfung und Meldung des Finanzmittelbedarfs im Rahmen der Kostenplanung und Liefern der notwendigen Informationen für die Projektergebnisrechnung
- > Wahrnehmen der zentralen Projektanlaufstelle
- > Leitung des Termin- und Kostenmanagements (Ermittlung, Steuerung, Kontrolle)
- > Leitung des Risiko- und Krisenmanagements in Abstimmung mit der Abteilungsleitung
- > Rechtzeitiges Herbeiführen bzw. Treffen der erforderlichen Entscheidungen sowohl hinsichtlich Funktion, Konstruktion, Standard und Gestaltung als auch hinsichtlich Qualität, Kosten und Terminen
- > Durchsetzen der erforderlichen Maßnahmen und Vollzug der Verträge unter Wahrung der Rechte und Pflichten des Auftraggebers
- > Freigeben von Unterlagen und Herbeiführen der erforderlichen Genehmigungen, Einwilligungen und Erlaubnisse im Hinblick auf die Genehmigungsreife und die Grundeinlösen
- > Vorbereitung und Berichterstellung für Lenkungsausschuss und Aufsichtsrat inkl. Aufbereitung der zu treffenden Entscheidungen
- > Vorbereitung von Informationen der politischen Vertreter von Bund, Land und Gemeinden
- > Vertretung nach außen gegenüber Gemeinden, Anrainern, Einbautenträgern, Behörden und Dritten inkl. Führen aller Verhandlungen mit projektbezogener vertragsrechtlicher oder öffentlich-rechtlicher Bindungswirkung für den Auftraggeber in Abstimmung mit der Abteilungsleitung
- > Leitung des projektbezogenen Umfeldmanagements inkl. Bürgerbeteiligung und Medienarbeit
- > Leiten von Projektbesprechungen auf Abteilungsleitungs-, Geschäftsführungs- und Vorstandsebene zur Vorbereitung, Einleitung und Durchsetzung von Entscheidungen
- > Freigabe sämtlicher Unterlagen, welche für die Durchführung der Vergabeverfahren für die extern zu vergebenden Leistungen erforderlich sind
- > Freigabe der Teil- und Schlussrechnungen der vergebenen Dienst- und Bauleistungen (Schlussrechnung auch durch Abteilungsleiter)
- > Information der Begleitenden Kontrolle über sämtliche Belange des Projektes
- > Vorbereitung von Übereinkommen mit den Gemeinden, Ländern und Sonstigen

der Zwischenzeit wurden schon bei einigen Projekten Projektreviews durchgeführt und bereits eine Vielzahl an sinnvollen Optimierungsmaßnahmen daraus abgeleitet.

WEITERENTWICKLUNG DES PM-SYSTEMS

Dass ein Projektmanagement System nichts Statisches ist, das einmal entwickelt wird und dann 10 Jahre so funktioniert ist offensichtlich. In der ASFINAG BMG wird der Anforderung einer laufenden Verbesserung wie folgt Rechnung getragen:

Laufender Informationsrückfluss aus der konkreten Anwendung

Durch die Umsetzung des Projekthandbuchs an über 20 Projekten gibt es auch laufend Anmerkungen, Ideen, gute Umsetzungsbeispiele und Verbesserungsvorschläge, die bei einem Verantwortlichen gebündelt werden.

Feedback durch Projektreviews

Neben dem laufenden Informationsrückfluss ist vor allem das Projektreview eine wichtige Quelle für die Identifikation von Verbesserungs- bzw. Weiterentwick-

lungspotential. Die Projektreviews werden so ausgewertet, dass als Ergebnis konkrete Maßnahmen und konkrete Änderungen formuliert werden.

Jährlicher Workshop mit Projektleitern

Einmal jährlich wird ein Projektmanagement Workshop durchgeführt, bei dem die aktuelle Umsetzung des PM-Systems, Best Practise Beispiele, Verbesserungsbedarf u.a. diskutiert wird. Ergebnis des jährlichen Workshops ist ein überarbeitetes Standard-Projekthandbuch und ein Maßnahmenplan zur Weiterentwicklung der relevanten Prozesse des QM-Systems.

RESÜMEE

Die systematische Implementierung eines Projektmanagement Systems mit der Entwicklung eines detaillierten Projekthandbuchs hat bereits im ersten halben Jahr der Anwendung merkbare Erfolge gebracht. Nicht nur die unternehmensinterne Steuerung der Projekte hat durch ein einheitliches und gut strukturiertes System an Qualität gewonnen, auch das Feedback der einzelnen Projektleiter ist durchwegs sehr positiv. Sie empfinden die klaren Regelungen als hilfreich in ihrer täglichen Arbeit und nicht als zusätzliche Belastung und sind alle entsprechend motiviert das System durch aktive Mitwirkung auch weiterzuentwickeln.

Insgesamt funktioniert und endet ein PM-System jedenfalls mit den handelnden Akteuren. Dennoch darf ein PM-System, das wie dargestellt viel mehr ist als die Summe seiner Komponenten, niemals Selbstzweck werden, sondern immer Mittel zum Zweck: Projekte besser und effizienter abzuwickeln, Fehler zu vermeiden und wenn sie dennoch passieren, dafür Sorge zu tragen, dass sie sich nicht wiederholen. <<

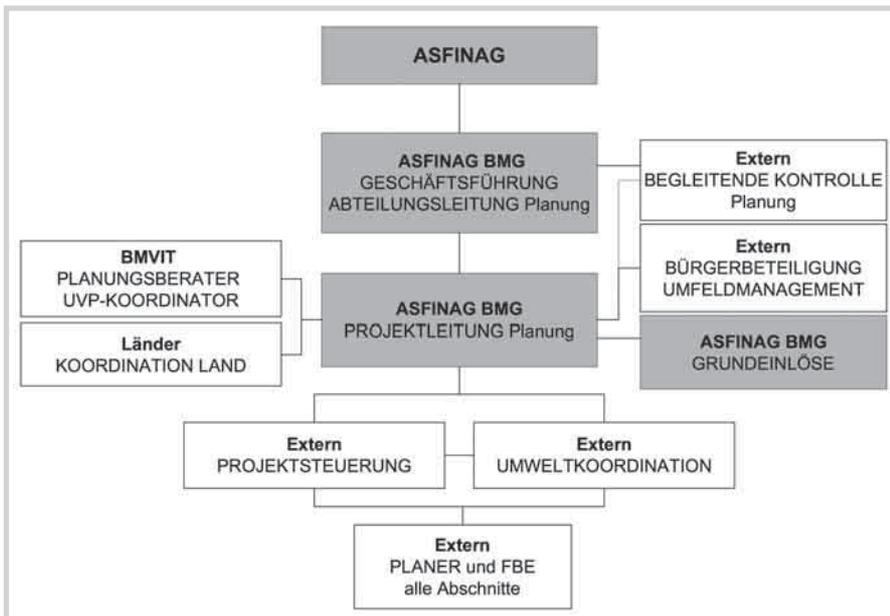


Abb. 5: Projektorganigramm für die Planungsphase

Besprechung	Inhalte	Verantwortung		Dokumente	Termin
		Art	zuständig		
Kernteambesprechung	<ul style="list-style-type: none"> Strat. Entscheidungen Terminplan Ausschreibung Vergabe Behördenverfahren offene Entscheide, Freigaben Öffentlichkeitsarbeit (Einzelabstimmung mit Planer) Allfälliges 	Teilnehmer	PL, PS, KU, UM, (AL), (P)		1 Mo nach Quartalsende
		Leitung	PL		
		Einladung	PS	Tagesordnung	1 Wo vor Besprechung
		Protokoll	PS	Protokoll	1 Wo nach Besprechung
		Freigabe Prot.	PL		

Abb. 6: Kernteambesprechung