Sind Infrastrukturprojekte grenzenlos?

„Im Kontext - 2014“

Begriffe des Projektmanagement Design

Programm

Projektekette

Projekt

Kleinprojekt

Großprojekt

Projekte Netzwerk

Subprojekt

Teilprojekt

Einzelaufgabe

Definitionen

Projekt ➔ einmalig – relativ einmalig – kurze bis mittlere Dauer – mittlere bis hohe strategische Bedeutung – mittlerer bis großer Umfang – neuartig – komplex – dynamisch – fachübergreifend – interdisziplinär – zielorientiert – zeitlich begrenzt – sozial komplex – riskant – ….

Programm ➔ wie Projekt aber alles „sehr hoch, sehr lang und sehr viel“

Charakteristika	**Kleinprojekt**	**Projekt**	**Programm**
Häufigkeit	relativ einmalig	einmalig	einmalig
Leistungsumfang	klein - mittel	mittel - groß	groß
Dauer	kurz mind. 2 Monate	mittel mind. 6 Monate	lang mind. 12 Monate
Ressourceneinsatz	klein 100 -200 PT	mittel > 200 PT	hoch >500 PT
Kosten	gering 40 -100 T€	mittel – hoch >100.000.-€	hoch > 1 Mio
Anzahl involvierter Organisationen	mehrere 2-3	mehrere - viele >3	viele mind. 7
Komplexität / Risiko	gering	mittel	hoch

„Kaponigtunnel“
2-gleisiger Ausbau Tauernbahn im Abschnitt Mallnitz – Lindisch

Planung und Genehmigungsverfahren: 1988 - 1992 Baudauer: 1992 – 1999 Baukosten: rd. 1,3 Mrd. Schilling

Projektdauer : 12 Jahre

Nordportal

Südportal + Kaponiggrabenbrücke

Neubau Hbf. Linz

Planung + Genehmigung:

1999 - 2002

Bauzeit:

2002 – 2004

Baukosten:

42,5 Mio €

Projektdauer: 6 Jahre

Eckdaten Hbf. Wien

Projektentwicklung:
2003 – 2005

Planung + Genehmigung:
2005 – 2007

Bauzeit:
2007 – 2015

Baukosten:
ca. 900 Mio. €

Projektdauer:
11 Jahre

Teilinbetriebnahme, Dezember 2012

Koralmbahn + Brenner-Basistunnel

Projektdauer ca. 20 Jahre

Projektdauer ca. 26 Jahre

Erkenntnis

Weder aus der Literatur noch aus der Praxis lassen sich generelle Grenzen für Projekte oder Programme ableiten.

Auch wenn Infrastrukturprojekte den üblichen Rahmen von Projekten sprengen, gibt es keine Alternative zum Projekt und zum Projektmanagement

Keines der beispielhaft aufgezeigten Projekte könnte als Programm abgewickelt werden, da nur das Gesamtprojekt den betrieblich wirtschaftlichen Nutzen ergibt.

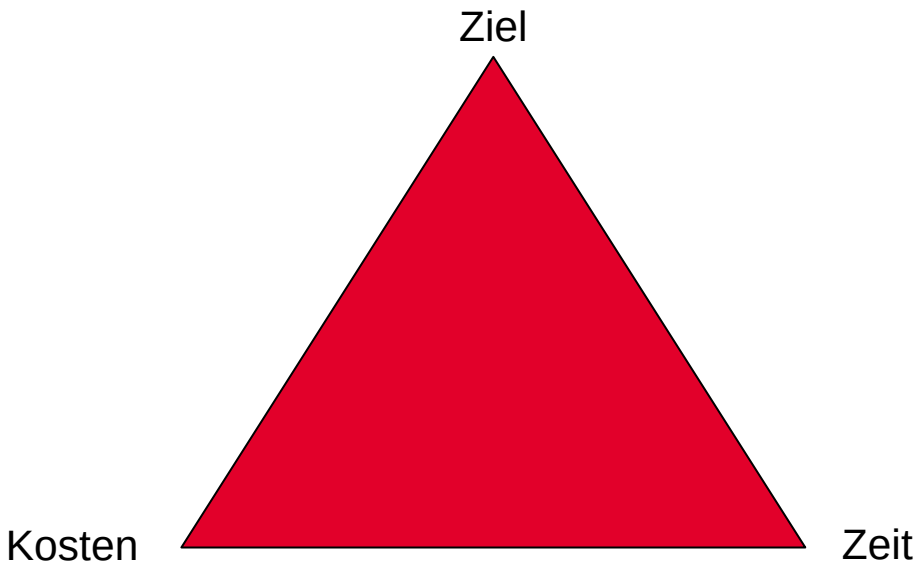
Eine Projektekette ist keine Alternative, da bereits mit dem Planungsauftrag große Investitionssummen in die Hand genommen werden, sodass von einer Fortsetzung des Projektes nach der Planungsphase auszugehen ist.

Eine Kette mit „Planung – Genehmigungsverfahren – Ausschreibung und Vergabe – Bau“ ergibt daher wenig Sinn und würde eine gesamthafte Managementverantwortung in Frage stellen.

Die Wahl des Projektmanagement Designs kann nur teilweise von den Charakteristika abgeleitet werden, diese Festlegung fixiert aber den Einsatz der anzuwendenden PM Methoden. Letztlich ist es eine Entscheidung des Projektmanagers, des Projektauftraggebers und der PM-Kultur des Unternehmens, wie eine Vorhaben gemanagt werden soll

Da Infrastrukturprojekte genaugenommen grenzenlos sind, ist die inhaltliche Abgrenzung um so wichtiger!

Projektdefinition - Projektabgrenzung



Sozialer Kontext

Zeitlicher Kontext

Sachlicher Kontext

Die größten Risiken für ein Infrastrukturprojekt ergeben sich aus der langen Dauer

Ziel – Zeit - Kosten

Ziele sind klar definiert und stabil!

„ 2-gleisiger Ausbau von A nach B“

„ Errichtung einer neuen Verkehrsstation für definierte betriebliche Anforderungen“

„ Neubau einer x-gleisigen Strecke für den Personenfernverkehr mit V max = ?km/h“

Termine sind realistisch zu planen!

Berücksichtigung von Genehmigungsverfahren, Einspruchsfristen, Ausschreibungen und Vergabeverfahren, Bauzeitreserven

Kosten sind vorausschauend zu planen

Kostenplanung valorisiert

finanzielle Risikovorsorge

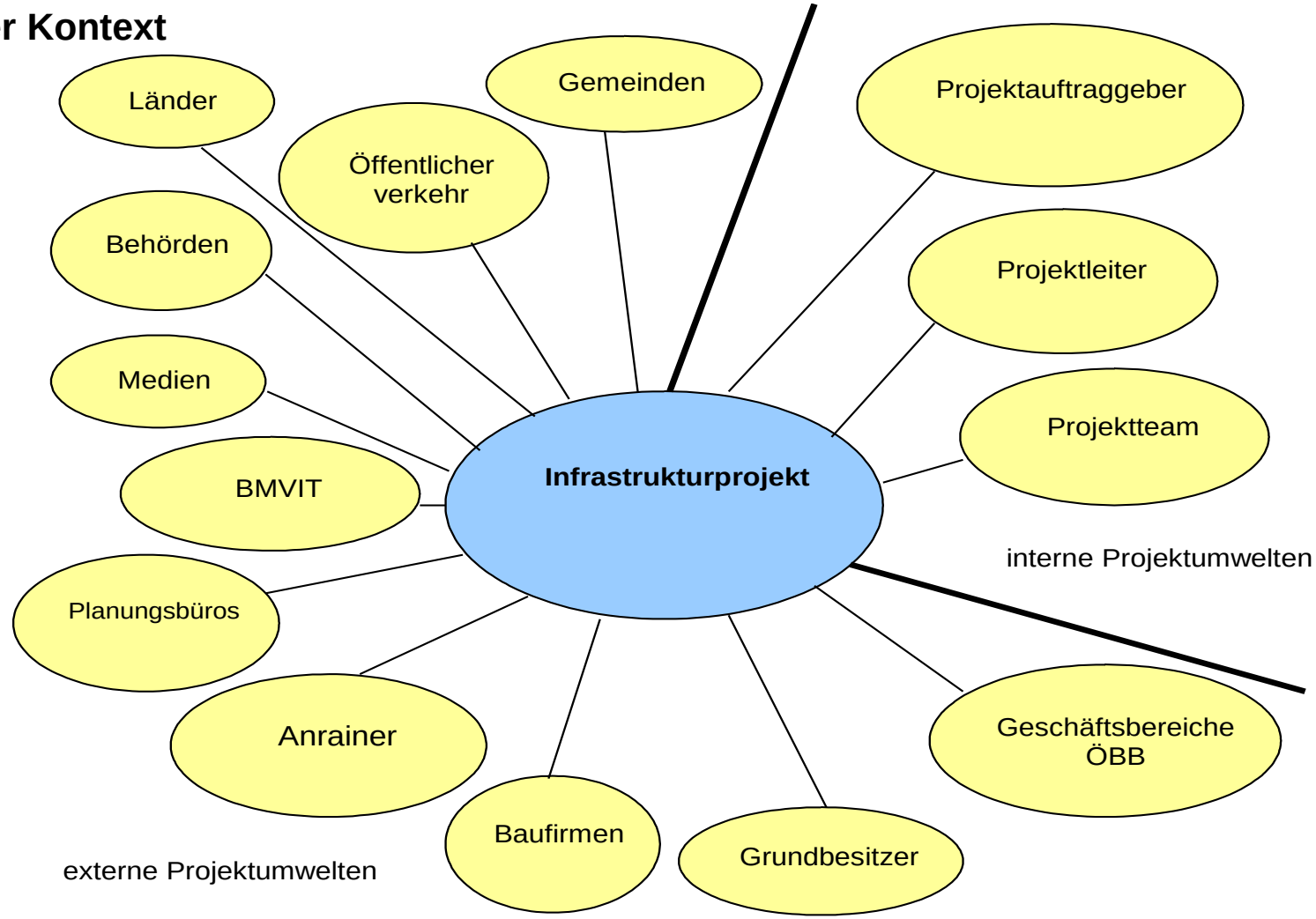
Liquiditätsplanung

Evaluierung nach Abschluss der Genehmigungsverfahren

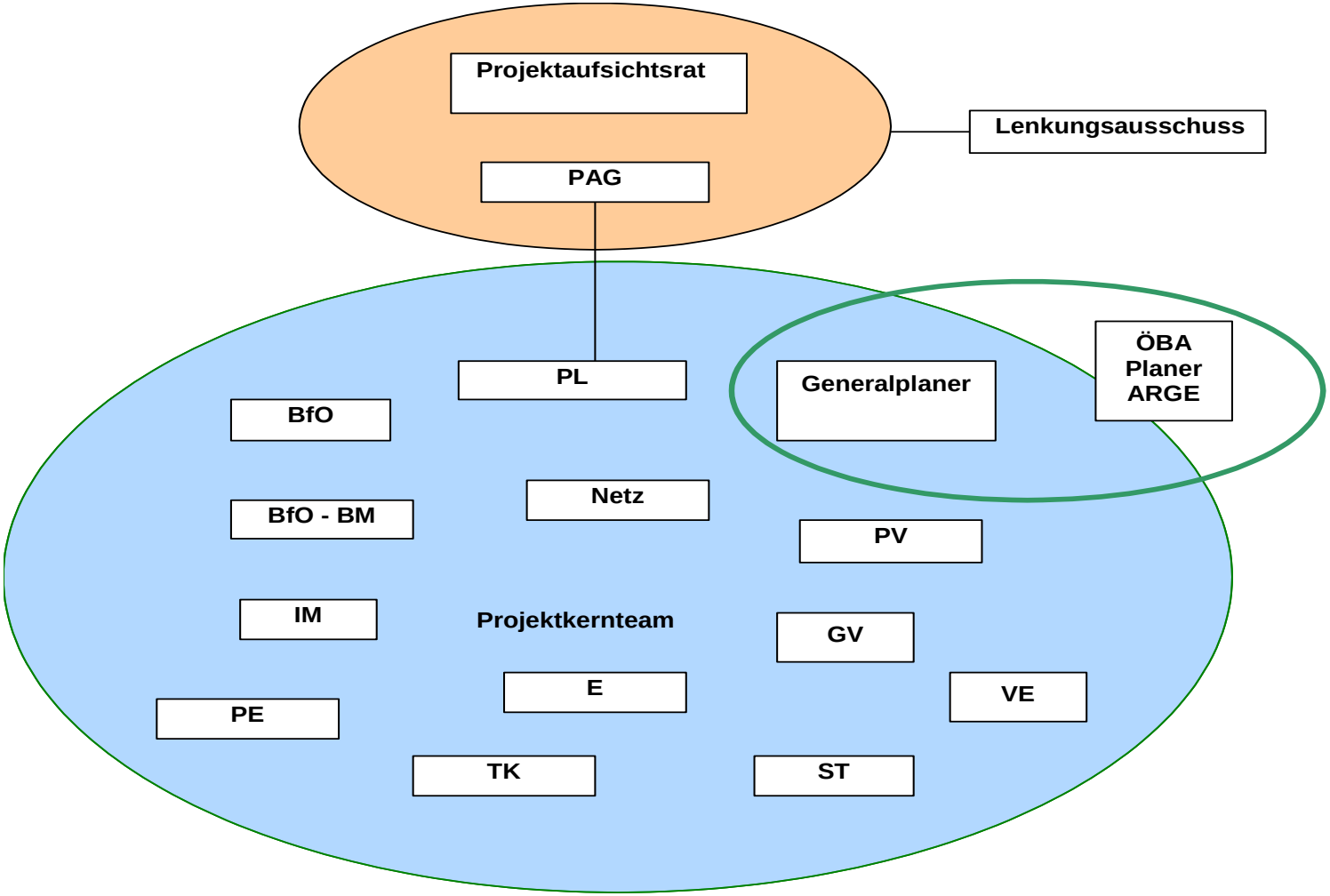
Bei sorgfältiger und realistischer Planung spielt die Dauer eines Infrastrukturprojektes hinsichtlich der Zielerreichung keine Rolle

Typische Umwelten für ÖBB Infrastrukturprojekte

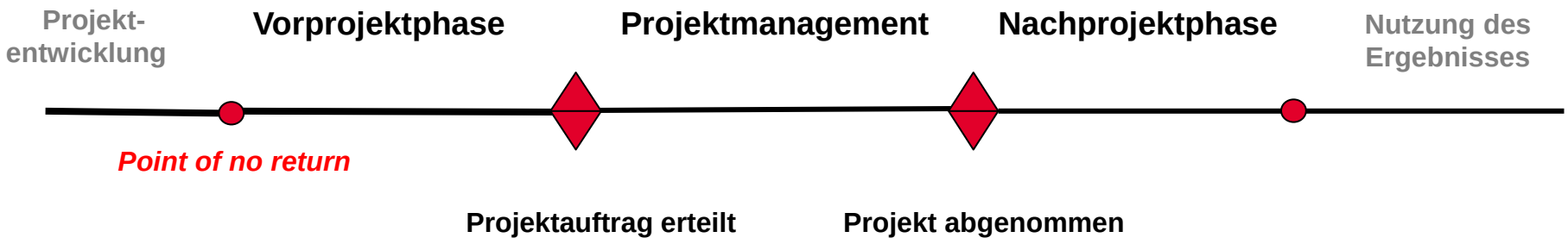
Sozialer Kontext



Typische Projektorganisation



Zeitlicher Projektkontext



Anforderungen an eine Vorprojektphase des Projektes „Hbf. Wien“

- Nachweis der technischen, betrieblichen und wirtschaftlichen Machbarkeit der Errichtung eines neuen Durchgangsbahnhofes am Standort Wien Südbahnhof!
- Standortkonzept
- Dimensionierung der Betriebsanlagen
- Verwertungsanalyse der frei werdenden Flächen
- Architekturkonzept für das neue Bahnhofsgebäude
- Grundlagen für die politische Beschlussfassung zur Realisierung
- Grundlagen für die finanzielle Vorsorge des BMVIT
- Grundsatzübereinkommen mit der Stadt Wien

Vorprojektphase? ➔ Projektentwicklung

Sachlicher Kontext

- Politische Vorgaben
- Internationale Verkehrsentwicklungen
- Trans Europäische Netze
- Rahmenplan ➔ Budgetierung
- Gesetzliche Rahmenbedingungen
- Technische Weiterentwicklungen
- Marktentwicklungen
- Strategische Veränderungen im Unternehmen
- Naturschutz
- Denkmalschutz

Risiken für Infrastrukturprojekte

Auf Grund der langen Projektdauer, ist bei Umwelten mit ständigen Veränderungen zu rechnen. Veränderungen, welche die Positionierung der Umwelt zum Projekt diametral verändern können. Diese Veränderungen zu *managen* und zu beherrschen ist die größte Herausforderung für den Projektmanager!

Externe Umwelten ➔ Ziel ⚡ Zeit ⚡⚡⚡ Kosten ⚡⚡

Entscheidungsträger – Eigentümervertreter – politische Organisationen – Anrainer – Amtsträger – Baufirmen – Lieferanten – Bürgeinitiativen

Interne Umwelten ➔ Ziel Zeit ⚡⚡ Kosten ⚡

Projektauftraggeber – Projektteammitglieder – Projektmitarbeiter – Linienvorgesetzte

Baugrundrisiko ⚡⚡⚡

Geologie + Bodenbeschaffenheit

Risikovorsorge

Generell gilt für Infrastrukturprojekte und Projekte mit langer Dauer, dass den Umwelten größte Aufmerksamkeit zu schenken ist. Negative Auswirkungen aus den zwangsläufig eintretenden Veränderungen bei den Umwelten können tw. vermieden oder minimiert werden. Notwendig ist eine klare Strategie, wie man auf Veränderungen bei den Umwelten reagiert bzw. vorbereitet ist.

- Ausführliche und kritische Umweltanalyse
- Management der Erwartungshaltungen
- Laufende Evaluierung der Umweltanalyse
- Lückenlose Dokumentation
- Entscheidungen einplanen und fordern
- Entscheidungen manifestieren = wer hat wann, was, basierend worauf entschieden
- Gefahrenpotentiale umgehend kommunizieren
- Kommunikationsstrategien entwickeln
- Change Prozess definieren und strikt einhalten
- ***Personelle Veränderungen in der Projektorganisation managen und begleiten***
- ***Ablaufgerechte Ressourcenplanung***
- ***Wissenstransfer + Know How Transfer im Projekt sicherstellen***
- ***Die Energie im Projekt steuern!!!***

Konclusio

- **Infrastrukturvorhaben sind als Projekte „*GRENZENLOS*“**
- Auch grenzenlose Projekte sind klar zu definieren und abzugrenzen
- Das Ziel und die Projektinhalte sind stabil ➔ striktes Change Management
- Voraussetzung für ein erfolgreiches Projekt ist eine umfassende Projektentwicklung zur Definition von klaren Zielen und eine realistische Planung
- Starten Sie das Projekt erst, wenn der „point of no return“ erreicht ist
- Die größten Risiken für das Projekt ergeben sich auf Grund der langen Dauer, insbesondere aus dem sozialen Kontext
- Um Veränderungen bei den Umwelten zu beherrschen ist eine lückenlose Dokumentation des Projektverlaufes erforderlich
- Personelle Veränderungen in der Projektorganisation sind eine besondere Herausforderung für den Projektmanager
- Ressourcen dem Projektablauf entsprechend planen und deren Verfügbarkeit sichern
- Stellen Sie den Wissenstransfer im Projekt sicher ➔ Know How Transfer
- Organisieren Sie ein straffes Claim Management!

„Glück auf“