

VADEMECUM

Maximen, Erkenntnisse und Erfahrungen aus der Planung, Projektierung und Realisierung der Glattalbahn

Präsentation

anlässlich der Verabschiedung von Peter Gresch aus der USIC AGr
Umwelt+Nachhaltigkeit am 15. Juni 2011.

Herausgeber

Dr. Andreas Flury, Direktor und Gesamtprojektleiter Glattalbahn und
Dr. Peter Gresch, Experte und Umweltbeauftragter Glattalbahn

Mitwirkende

aus der Glattalbahnprojekt-Mannschaft
(alphabetisch):

- Bächli Ralph, PL STBA
- De Tomasi Flavio, Kreuzung Schiene/Strasse
- Fauster Maurcus, stv. PL BHFV
- Gebhart Peter, SBB
- Juon Roman, PL BHFV
- Klostermann Rainer, Gestaltung
- Koller Bernard, Bahntechnik
- Meier Beat, PL VIGLA
- Mürner Peter, Zauberer und Moderator 11.11.2010
- Notter Herbert, Projektmanagement
- Oppikofer Ramon, Oberbauleitung Tiefbau
- Oswald Stefan, Oberbauleitung Tiefbau
- Pingoud Marc, Projektmanagement
- Ruch Alexander, Rechtsberater
- Schneebeli Hannes, Infrastruktur
- Stebler Jürg, PL Tiefbau
- Temperli Alex, PL Herti
- Wepf Dieter, PL DÜBI

MAXIMEN

- (1) Sei Dir stets bewusst, wie der **Auftrag** lautet und In welchem Gesamtzusammenhang er steht. Um was geht es? (De quoi s'agit-il?)
 - (2) Stütze Deine Entschlüsse stets auf eine **systematische Beurteilung der Lage** (inklusive Risikobetrachtung) und achte darauf, dass der Entschluss ausgewogen und stabil ist.
 - (3) **Denke in Varianten:** Erarbeite technisch mögliche Varianten; beschreibe die Vor- und Nachteile der verschiedenen Varianten und wäge sie gegeneinander ab. Schäle schrittweise eine gute Lösung heraus, die zur Erfüllung des Auftrags führt.
(Kriterien: Beschränke Dich bezüglich der Kriterien auf wenige Schlüsselemente (7 +/-2)).
 - (4) Achte insbesondere beim **Gesamtprojektleiter** und den **Projektleitern der einzelnen Abschnitte** darauf, dass sie über fachliche Kompetenz, Erfahrung, Durchsetzungsvermögen, kommunikative Fähigkeiten und über diplomatisches Geschick verfügen.
 - (5) **Ein Raum - > ein Chef.** Pro Abschnitt ist der PL Chef für alles, was in seinem Raum geschieht. Er trägt die Verantwortung für das bestellte Produkt. Alle in seinem Abschnitt Wirkenden sind ihm unterstellt.
 - (6) Bilde von Anfang an hinreichend **Reserven** bezüglich Geld und Zeit (und mach die Auslösung dieser Reserven so schwierig wie möglich).
 - (7) Achte auf eine **einfache und klare Projektorganisation** mit direktunterstellten, abschnittsverantwortlichen Projektleitern und Stabsstellen (für Umwelt, Gestaltung, Projektmanagement und Kommunikation).
 - (8) Etabliere eine wirksame **Leistungs-, Qualitäts-, Kosten- und Terminkontrolle** (z. B. Qualitätsaudits, KV-Bewirtschaftung, usw.).
 - (9) Erarbeite frühzeitig ein **Kommunikationskonzept** in welchem alle bedeutenden Partner, die Behörden, die Anstösser und die weitere Öffentlichkeit eingebunden, bzw. berücksichtigt sind.
-

ERFAHRUNGEN und ERKENNTNISSE

1. Generelles, allgemein Gültiges

- 1.1 Achte auf **gesetzeskonforme Abfolge** der einzelnen Phasen: -> Sachplanung - > kant. Richtplan (Festsetzung) - > Plangenehmigungsgesuch mit Umweltverträglichkeitsbericht (UVB) -> Umweltbaubegleitung (UBB).
- 1.2 **Denke im Raum** (Gestalt, Funktionen, Umwelt) und nutze das Bauwerk zur Aufwertung des Lebensraumes. Achte auf die Schnittstellen/Nahtstellen zu Drittprojekten und bewirtschafte sie aktiv.
- 1.3 Prüfe/bedenke stets, welche **Auswirkungen** eine Handlung auf die räumliche, die ökologische und die sozio-ökonomische Situation hat. Überprüfe, ob die gesteckten Ziele erreicht wurden.
- 1.4 Halte **vorbehaltene Entschlüsse** bereit (Plan B). Überlege was Du machst, wenn..... (das Unerwartete eintreffen sollte).
- 1.5 Lege einen Meilenstein fest, wo ein **Projektabbruch** noch möglich wäre.
- 1.6 **Etappiere** (wenn immer möglich) das Gesamtprojekt.

2. Menschen

- 2.1 Wähle die **Schlüsselpersonen** (welche sich mit dem Projekt identifizieren) selber aus. Gib ihnen das entsprechende Vertrauen und zolle ihnen den gebührenden Respekt.
- 2.2 **Behalte die Schlüsselpersonen** über die ganze Planungs-, Projektierungs- und Realisierungsphase in der Mannschaft bei.
- 2.3 Habe aber auch den Mut, **Schlüsselpersonen**, deren Leistungen nicht den Erwartungen entsprechen, **auszutauschen**.
- 2.4 Pflege die Kultur der **Kooperation** (Teamgeist) und unterbinde jegliches Profilierungsgebahren und Konkurrenzdenken unter den Schlüsselpersonen.
- 2.5 **Sei hart in der Sache, aber fair im Umgang.**
- 2.6 Stelle nicht Deine Person, sondern die **Sache in den Vordergrund**.

3. Führungsgrundsätze

- 3.1 Definiere (z.B. in einem Leitbild) die **Grundwerte**, die allem Planen, Projektieren und Bauen zugrunde zu liegen haben (Werthaltungssechseck).
- 3.2 Erteile **klare (schriftliche) Aufträge** und stelle sicher, dass sie richtig verstanden sind.
- 3.3 Verlange für Änderung am Projekt einem **schriftlichen Antrag** mit entsprechender Begründung

- 3.4 Lege die für die Beteiligten **ständig geltenden Weisungen/Regelungen** in einem Führungs-, bzw. Projekthandbuch fest. (z.B. Weisungen Umwelt, Gestaltung, Sicherheit, Umgang mit Drittaufträge, Formulieren von Anträgen usw.).

4. Projektorganisation

- 4.1 Wähle die Projektorganisation (möglichst) so, dass die Beteiligten **ausserhalb der Linie** einer bestehenden Organisation liegen, aber (bei einem grösseren und wichtigen Projekt) der Projektleiter einem Mitglied der GL unterstellt ist.
- 4.2 **Pass** die Projektorganisation den wechselnden Verhältnissen (Etappen) an.
- 4.3 Setze für die Unterstützung und Koordination zwischen den abschnittsverantwortlichen Ingenieuren einen erfahrenen **Projektleiter Tiefbau** ein.
- 4.4 Konzentriere alle Bereiche der **Bahn**technik in einer Hand (Geleisebau, Fahrleitung, Energieversorgung, Kreuzung Schiene <-> Strasse).
- 4.5 Stelle mit einem **Begleitgremium** die Verbindung zu den politischen Behörden sicher (Auftraggeber, Standortgemeinden usw.).

5. Projektmanagement

- 5.1 Beauftrage eine **Stabsstelle** mit der Sicherstellung des Projektmanagements.
- 5.2 Achte auf **hieb - und stichfeste (rekursresistente) Ausschreibungen**.
- 5.3 Etabliere ein umfassendes und jederzeit aktuelles **Reporting** (Tabelle mit Ampeln) (bezüglich Leistung, Risiken, Kosten und Termine) und erstatte der vorgesetzten Stelle periodisch, gemäss einem festgelegten Standard Bericht. (entspricht unseren Statusberichten)
- 5.4 Etabliere frühzeitig einen **festen Sitzungskalender** für die Führung der Projektleiter und der Stäbe (Gesamtprojektkoordinationssitzungen (GPKO), Werkstattgespräche, usw.).

6. Planung und Projektierung

- 6.1 Bereite die nächsten Phasen mit **Spurgruppen und Workshops** der V verantwortungsträger (inkl. der Leiter der Stabsstellen) vor.
- 6.2 Stelle **genügend Arbeitszeit** für die Vorbereitung der nächsten Planungs- und Projektierungsphasen (z.B. zwischen Vergabe der Unternehmeraufträge und dem Beginn der Bauarbeiten) zur Verfügung (keine Pauschalen).
- 6.3 Definiere klar die erbringenden **Leistungen**.
- 6.4 Achte auf die **Kostentreiber**:
 - Werkleitungen (bestehende und neue);
 - Altlasten;
 - kurzfristige Projekt- und Bestellungenänderungen;
 - Provisorien für die Aufrechterhaltung des Verkehrsflusses (MiV, öV, FG);
 - Schnittstellen zu Dritten.
- 6.5 Ziehe die **beteiligten Dritten** (Werke, Kantonspolizei, SBB usw.) frühzeitig in die Planung mit ein.

7. Kommunikation/Öffentlichkeitsarbeit

Stufe Gesamtprojektleiter

- 7.1 Pflege **aktive Kontakte** zum Auftraggeber, zur Bewilligungsbehörde und zu den Präsidenten der Standortgemeinden.
- 7.2 Behandle alle **Medienvertreter** gleich.
- 7.3 Richte ein **Sorgentelephon** ein, wo sich Betroffene melden können und stelle sicher, dass die Anliegen stufengerecht und sachkundig bearbeitet werden.
- 7.4 Orientiere die **breite Öffentlichkeit regelmässig**, insbesondere bei bevorstehenden Bauphasen.

Stufe PL (Projektleiter der einzelnen Abschnitte)

- 7.5 Pflege frühzeitig Kontakte zu den **Anstössern** und orientiere über Bauabläufe, Verkehrsführungen, zu erwartende Immissionen, usw.) und nimm sie und ihre Anliegen ernst.
