

Die Basis für das Gelingen eines Projekts wird in der Startphase gelegt



In dieser Ausgabe steht das Projekt Entlastung Region Olten (ERO) – das kompletteste Kantonsstrassen-Bauprojekt, das der Kanton Solothurn je realisiert hat – im Zentrum. Die ERO steht stellvertretend für viele verschiedene Projekte, die im Kanton vorbereitet und durchgeführt werden. Projekte und Projektmanagement sind zwei Begriffe, die nicht mehr aus der Unternehmensführung wegzudenken sind. Aber was bedeuten sie wirklich?

Der Begriff Projekt hat seinen Ursprung im Lateinischen «proiectum» und bedeutet «nach vorn geworfen», und «proiacere» heisst «vorwärtswerfen»¹. Bei einem Projekt geht es also darum, etwas in Bewegung zu bringen und voranzutreiben. In der Unternehmensführung sprechen wir von Projekten bei «zeitlich begrenzten Unternehmen, die unternommen werden, um ein einmaliges Produkt, eine Dienstleistung oder ein Ergebnis zu erzeugen.»² Es geht also um komplexe Aufgabenstellungen ausserhalb des Alltagsgeschäfts, deren Lösungswege zunächst unbekannt sind, aber für die bereits eine Zielrichtung und ein Zeitrahmen vorliegen. Sehr oft ist für ein erfolgreiches Ergebnis eine bereichs- und fachübergreifende Zusammenarbeit erforderlich.

Solche Aufgaben stellen die Verantwortlichen vor vielfältige Herausforderungen und bedingen ein fachkundiges Projektmanagement. Damit wird die Gefahr des Scheiterns vermindert. Die Ursachen für das Scheitern von Projekten werden oftmals schon in der Startphase gelegt. Oft werden Projekte begonnen, ohne dass der Projektauftrag und das Ziel klar formuliert sind. Unter dem Stichwort «Projektmanagement» findet sich auf der Homepage des Personalamts ein Raster, um ein Grobkonzept zu erstellen. Und die Checklisten im Somiha «Projektma-

agement» helfen Ihnen, nichts zu vergessen. Doch genauso wichtig wie der sauber geklärte Projektauftrag ist die Kommunikation. Markus Spring zeigt dies deutlich am Beispiel der ERO. Die vom Bau betroffenen Quartierbewohnerinnen und -bewohner werden einbezogen und regelmässig direkt über den Baufortschritt an Informationsanlässen und mittels Rundschreiben orientiert. Zu einem guten Projektmanagement gehören unter anderem auch die Risikoanalyse und ein aussagekräftiges Controlling. Auch hier können wir von Spring lernen.

Bei einem Projekt wie der ERO sammeln sich bestimmt Berge von Unterlagen an, die wieder gefunden werden sollen. Beim Aufbau eines modernen Aktenmanagements hilft das Staatsarchiv. (Seite 16/17)

Die ERO stellt sich mir als Erfolgsprojekt dar. Die neue Umfahrungsstrasse wird die Stadt und die Gemeinden vom Transitverkehr entlasten, die neue Aarebrücke setzt ein architektonisches Zeichen und mit Fussgängerbrücken und Velostegen erhalten Verbindungen und Uferplätze in Olten eine neue Qualität. Dank der Ausgleichs- und Ersatzmassnahmen wird zudem der Flusslauf der Dünnern revitalisiert.

Komplexe Projekte fordern alle Beteiligten. Ihr Erfolg ist das Resultat von Teamwork. Für Markus Spring ist klar: Für jeden, der einen konstruktiven Beitrag zum Gelingen des Projekts leiste, werde die ERO «sein» Projekt. Das schaffe berufliche Befriedigung.

¹ <http://de.wikipedia.org/wiki/Projekt>

² Aus: *Project Management Body of Knowledge* des amerikanischen *Project Management Institute*

Ruth Greber

«Das ‹ERO-Schiff› ist in Fahrt und auf Kurs»

Als stellvertretender Gesamtprojektleiter steht Markus Spring an vorderster Front beim Projekt Entlastung Region Olten. Im Interview spricht er über seinen Umgang mit der hohen Erwartungshaltung, Erfolgserlebnisse und das rauer werdende Klima auf den Baustellen.

Herr Spring, das Bauvorhaben Entlastung Region Olten (ERO) ist das komplexeste Kantonsstrassen-Bauprojekt, das der Kanton Solothurn jemals realisiert hat. Wie gehen Sie mit der Verantwortung und der Erwartungshaltung um?

Ein greifendes Projektmanagement und gut qualifizierte Mitar-

«Die ‹Betonsegel› bei der neuen Aarebrücke sind eine bauliche Augenweide.»

beitende sind das A und O. Dadurch verringert sich der Druck auf die Verantwortlichen wesentlich. Ausserdem kommt mir die Erfahrung als Leiter Gesamtaufgaben aus dem Bau der A5 Solothurn-Biel auch bei der ERO zugute.

Nie schlecht geschlafen, weil eine knifflige Situation anstand? (Schmunzelt) Nein.

Welche Bedeutung hat für Sie persönlich dieses Grossprojekt?

Es ist natürlich eine grosse Herausforderung, nach dem Bau der A5 bei einem weiteren bedeutenden und

komplexen Grossprojekt des Kantons mitarbeiten zu können. An so einer Aufgabe zu arbeiten, bringt auch eine grosse berufliche Befriedigung. Natürlich gehört eine Portion Ehrgeiz dazu, um dieses interessante und faszinierende Projekt erfolgreich zu Ende zu bringen.

Wie reagiert eigentlich die Bevölkerung auf das Projekt?

In der Bevölkerung in den «ERO-Gemeinden» gibt es ein reges Interesse. Seit April 2009 haben wir rund 150 Baustellenführungen mit 3600 Besucherinnen und Besuchern durchgeführt. Auch ausserhalb des Kantons interessieren sich die Leute für die ERO. Und im Februar 2011 hat eine Delegation aus China unsere Baustelle besucht. Gut besucht ist auch unsere Website.

Was war bislang die grösste Herausforderung bei der Planung und Umsetzung des Projekts ERO?

Sicher die Phase der Projektentwicklung von der Planungsphase über das Mitwirkungsverfahren bis hin zur Erschliessungsplanaufgabe im ersten Halbjahr 2007. Die folgende Bearbeitung der über 150 Einsprachen durch den Rechtsdienst des Bau- und Justizdepartementes innerhalb eines halben Jahres war eine Meisterleistung. Die Planung der einzelnen Bauabschnitte, total gut 30 Stück, und die Beschaffung der Ingenieur-, Planer- und Bauunternehmerleistungen für jeden Abschnitt waren ebenfalls von zentraler Bedeutung und äusserst umfangreich.

Was war bislang für Sie das grösste Erfolgserlebnis beim Projekt?

Eindeutig die Annahme der Finanzierung der beiden Grossverkehrsprojekte Solothurn und Olten im Jahr 2002 durch das Solothurner Stimmvolk, damit überhaupt gebaut werden konnte. Ein tolles Erlebnis war ausserdem die Mitwir-

kungsphase mit konstruktiven Rückmeldungen aus der Bevölkerung, die zu massgebenden Projektoptimierungen geführt haben. Während der Bauphase dann der Durchschlag der oberen Hausmatt-Tunnelhälfte im September 2010 und dass die Arbeiten ohne nennenswerten Unfall oder Zwischenfall durchgeführt werden konnten. Und die «Betonsegel» bei der neuen Aarebrücke sind eine bauliche Augenweide.

Gab es während der Bauphase auch heikle Momente?

Schwierig war der bergmännische Vortrieb beim Bau des Hausmatttunnels. Das aus Kies und Sand (Niederterrassen-Schotter) bestehende Bodenmaterial war kompakter, als es die geologischen Voruntersuchungen hatten erwarten lassen. Die Bodenbeschaffenheit war der Grund dafür, dass der Tunnelvortrieb so genannte Körperschallübertragungen in die Liegenschaften im Wohngebiet Hausmatt auslöste, also zu Erschütterungen und Lärm in den Häusern

«Für jeden, der mit dem Projekt zu tun und sich mit ihm identifiziert hatte und der einen konstruktiven Beitrag leistete, wird es ‹sein› Projekt gewesen sein.»

führte. Die Anwohnerschaft wurde so während eines Jahres ziemlich stark beeinträchtigt.

Gab es Rückschläge?

Nicht was das Bauen betrifft. Ein Rückschlag für mich persönlich war die Vertragsauflösung mit einer Ingenieurgemeinschaft.

Wie kam es dazu?

Die geltende Submissionsgesetzgebung macht es uns nicht so ganz einfach. Durch sie entsteht mehr Wettbewerb und das ist auch gut. Aber dadurch wird das Klima auf der Baustelle zwischen Bauherr, Ingeni-

ZUR PERSON

Markus Spring, 53, stiess kurz nach dem Planungsstart als stellvertretender Gesamtprojektleiter zum Projekt Entlastung Region Olten. Mit Grossprojekten kennt er sich aus: Vor dem ERO-Job war er als Leiter Gesamtaufgaben beim Bau der A5 Solothurn-Biel engagiert. Spring studierte Bauingenieurwesen und absolvierte danach ein Nachdiplomstudium in Unternehmensführung. Er arbeitet seit 1994 beim kantonalen Amt für Verkehr und Tiefbau, wo er sich mit Strassenbauprojekten befasst und die Abteilung Dienste leitet. Spring ist verheiratet und Vater einer 17-jährigen Tochter und eines 14-jährigen Sohnes, er wohnt in Solothurn.



Der stellvertretende ERO-Gesamtprojektleiter Markus Spring vor der Aarebrücke, die den neuen Tunnel Hausmatt und das östliche Aareufer verbindet. lan

eur und Bauunternehmer auch frostiger und rauer. Dies kann dann im Extremfall zu grossen Problemen in der Zusammenarbeit führen und das war hier leider der Fall.

Waren Sie mit Überraschungen konfrontiert?

Ja. Überraschungen gab es zum Beispiel während den Bauarbeiten durch nicht erfasste Altlasten auf erworbenen Grundstücken. Die Altlasten mussten dann fachgerecht und kostspielig entsorgt werden. Auch zeigten sich vereinzelt Abweichungen zu den vorgängigen geologischen Prognosen.

Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen in den Gemeinden, die am Projekt ERO beteiligt sind?

Die Zusammenarbeit ist sachlich und kooperativ, man merkt, dass alle dasselbe Ziel verfolgen. Die Verantwortlichen der Gemeinden sind direkt involviert: über den Lenkungsausschuss der ERO, dem obersten Führungsorgan des Projekts, sowie über die politische Begleitkommission. Der Ausschuss entscheidet übergreifende Fragestellungen, beispielsweise alle wichtigen Änderungen am Projekt.

Wie viel des gesamten Auftragsvolumens ist an Unternehmen aus dem Kanton vergeben worden?

Diese Frage kann ich leider im Moment nicht beantworten. Aber es freut uns immer wieder, wenn Firmen mit Steuersitz im Kanton Solothurn den Zuschlag erhalten.

Ein Blick «hinter die Kulissen»: Wie arbeitet die Gesamtprojektleitungsgruppe?

Die Gesamtprojektleitung ERO ist für die Bauausführung verantwort-

36 PROJEKTE ERGÄNZEN ENTLASTUNGSSTRASSE

Im Rahmen der ERO werden zusätzlich zur neuen Umfahrungsstrasse insgesamt 36 kleinere und grössere Strassenbauprojekte in den Gemeinden Olten, Wangen bei Olten, Hägendorf, Rickenbach, Trimbach, Winznau und Starrkirch-Wil realisiert. Es handelt sich um Verkehrs- und Umgestaltungsmassnahmen auf dem bestehenden Kantonsstrassen-netz. Diese Massnahmen müssen bis spätestens 2018 umgesetzt sein.

lich und führt durch den Leiter Realisierung vor Ort die Projektleiter der verschiedenen Bauabschnitte. Bisher tagte sie alle 14 Tage. Ab diesem Jahr wurde der Sitzungsrythmus auf monatlich ausgedehnt, da das «ERO-Schiff» in Fahrt und auf Kurs ist.

Wie oft sind Sie auf den ERO-Baustellen anzutreffen?

Im vergangenen Jahr etwa zweimal pro Woche. Jetzt ist die Anwesenheit etwas seltener erforderlich, weil das Projekt wie erwähnt sehr gut voranschreitet.

Wie viele Personen werden total an dem Projekt mitgearbeitet haben, wenn es dereinst abgeschlossen ist?

Für jeden, der in irgendeiner Form mit dem Projekt zu tun und sich mit ihm identifiziert hatte und der einen konstruktiven Beitrag leistete, wird es «sein» Projekt gewesen sein. Da eine Zahl zu nennen, ist nicht möglich.

Was sind die wichtigsten noch bevorstehenden Arbeiten?

Im Vordergrund steht nun der Bau des Strassentrassees von Olten bis Rickenbach. Beim Hausmatttunnel erfolgt der Innenausbau. Am bestehenden Viadukt Mittelgäustrasse in Wangen bei Olten wird die Ostseite saniert und gleichzeitig die Anschlussrampe an den neuen Kreisell Danzmatt erstellt. Im Frühjahr 2011 soll mit dem Bau der ökologischen Ausgleichs- und Ersatzmassnahmen begonnen werden, also der Revitalisierung der Dünnern zwischen Klein-

wangen und der Gemeindegrenze von Olten. Danach stehen Abschlussarbeiten wie etwa Signalisation, Markierung, Leitschranken sowie die Begrünung der neuen Strassenanlage an, damit 2013 der Verkehr

über die Entlastungsstrasse rollen kann. Hinzu kommen die Verkehrsmanagement- und Umgestaltungsmaßnahmen. Sie gehören auch zum Projekt ERO (siehe Box auf Seite 5).

Helge Landberg

«Die geltende Submissionsgesetzgebung macht es uns nicht ganz einfach. Durch sie entsteht mehr Wettbewerb und das ist auch gut. Aber dadurch wird das Klima auf der Baustelle auch rauer.»



Markus Spring vor dem Westportal des Tunnels Hausmatt. Im September 2010 erfolgte der Durchschlag der oberen Tunnelhälfte

lan



LANDBEDARF

Der Landbedarf für die Realisierung der Bauwerke, die im Rahmen der neuen ERO-Entlastungsstrasse erstellt werden, beträgt rund 64 000 Quadratmeter. Dies entspricht einer Fläche von annähernd neun Fussballfeldern.

Bilder: zvg/lan



MATERIALABFUHREN

Für die ERO ist der Aushub von Bodenmaterial nötig (Erdreich et cetera). Die Materialabfuhren in Depots betragen etwa 300 000 Kubikmeter, was dem Volumen von gut 9 000 Standardcontainern mit 20 Fuss Länge entspricht.



MATERIALZUFUHREN

Bei der Erstellung der Bauwerke für die Entlastungsstrasse werden unter anderem folgende Mengen an Baustoffen verwendet: circa 50 000 Kubikmeter Kies, etwa 45 000 Kubikmeter Beton und annähernd 36 000 Tonnen Belag.

Sie planen auch das Unvorhergesehene

Das Projekt Entlastung Region Olten (ERO) ist das komplexeste Kantonsstrassen-Bauvorhaben, das der Kanton Solothurn je realisiert hat. Und auch die Grösse hat historische Dimensionen. Das und weitere Faktoren machen die ERO für die Projektleitung zu einer enormen Herausforderung. Sie ist aber auch ein gutes Anschauungsbeispiel dafür, worauf es im Projektmanagement generell ankommt.

Auf den ersten Blick haben die beiden Projekte nicht viel gemein. Hier die – reale – Entlastung Region Olten, das komplexeste Kantonsstrassen-Bauprojekt, das der Kanton Solothurn je umgesetzt hat. Dort die – fiktive – Sanierung eines Kreisels im Zentrum einer kleinen Gemeinde in ländlichem Umfeld.

Und doch: Ob Grossprojekt oder kleines Vorhaben, die methodischen Anforderungen an ein gutes Projektmanagement unterscheiden sich kaum. Worauf es am meisten ankommt? Für Markus Spring, stellvertretender Gesamtprojektleiter ERO, sind die wichtigsten Aspekte ein klarer Projektauftrag mit Projekt- und Teilprojektzielformulierungen, das Festlegen der Projektabwicklung, der zielgerichtete Einsatz und Disposition der Ressourcen sowie die Projektsteuerung bis hin zum geordneten Projektabschluss.

Wer ist für was zuständig

Aus kommt der Definition der einzelnen Bau- beziehungsweise Projektabschnitte eine grosse Bedeutung zu. «Diese untereinander abzustimmen, erfordert ein eigenes

Schnittstellenmanagement», sagt Markus Spring. Weiter ist die richtige Aufbauorganisation ein wichtiges Element, das es bei der Planung

*«Im **Projektbandbuch ERO** sind die einzubaltenden **Spielregeln** auf rund **65 Seiten mit 40 Anhängen klar definiert.**»*

und Umsetzung eines Projekts zu beachten gilt. Die Aufbauorganisation umfasst im Wesentlichen das Organigramm. Dieses regelt, wer für welche Aufgaben verantwortlich ist.

Eine wichtige Rolle beim Projektmanagement spielt auch die Kommunikation mit den Betroffenen. Bei der ERO wurden Begleitgruppen eingerichtet, in denen Vertreter der verschiedenen betroffenen Quartierbevölkerungen Einsitz nehmen. Diese Gruppen werden jeweils zuerst über entsprechende Bautätigkeiten vorinformiert. Danach folgt die Information der gesamten Anwohnerschaft, etwa an Quartierinformationsanlässen oder mittels Rundschreiben, und schliesslich der Medien. Ausserdem wird in regelmässigen Abständen ein Infoblatt erstellt, das regional

in die Haushaltungen verteilt wird. «Klar, der Umfang der Kommunikationsmassnahmen geht bei so einem Grossprojekt weit über das hinaus, was bei Projekten durchschnittlicher Grösse getan wird», sagt Markus Spring.

Bei der Planung des Projekts ERO gingen die Verantwortlichen wie folgt vor: Zuerst legte eine Kerngruppe die Projektstruktur fest, also die Aufteilung des Vorhabens in einzelne Bauabschnitte und die zur Bauausführung benötigten Controllinginstrumente. Dann folgte die Projektaufbauorganisation unter Berücksichtigung des Projektcontrollings, des Qualitäts-, Risiko- und Schnittstellenmanagements sowie des übergeordneten Terminprogramms. Anschliessend erfolgte die Beschaffung der Planerleistungen für die einzelnen Planungsschritte wie Vor-, Bau- und Ausführungsprojekt bis hin zur Beschaffung der Bauleistungen. Parallel dazu fand die Erschliessungsplanaufgabe und -genehmigung durch den Regierungsrat sowie die Kreditgenehmigung durch den Kantonsrat statt. Erst dann starteten die eigentlichen Bauarbeiten.

SCHULUNG IN PROJEKTMANAGEMENT

Projektmanagement kann gelernt werden. Eine Einführung ins Projektmanagement findet im Rahmen des Weiterbildungskurses «Führungsgrundlagen» statt. Der Kurs richtet sich an Führungskräfte und deren Stellvertreterinnen und Stellvertreter, die ihre Methoden- und Sozialkompetenzen erweitern wollen. Und der Weiterbildungskurs «Projektmanagement» bietet die Möglichkeit, sich vertieft mit einem eigenen Projekt auseinanderzusetzen und seine Projektmanagementkompetenz zu erweitern. Weitere Informationen zu den Weiterbildungskursen finden Sie im Ausbildungsprogramm.

Das Organigramm für das Projekt ERO.



