

# Projekte auf die Schiene bringen

**Erfolgreiches Projektmanagement im Dienste der europäischen Vereinheitlichung: Die Projektkultur des Unternehmensbereiches Transport Automation Solutions (TAS) der Alcatel Austria erhält den entscheidenden Mehrwert durch das Tool Primavera P3e und die Unterstützung der Inteco GmbH.**

Der Unternehmensbereich Transport Automation Solutions (TAS) der Alcatel Austria bietet Systemlösungen in den Bereichen Fahrwegsicherung, Zugbeeinflussung, Telematik und Außenanlagen an. Komplexe Steuerungsaufgaben wie für den Bahnknoten Salzburg oder die Hochgeschwindigkeitsstrecke Westbahn zwischen St. Pölten und Linz werden mit Systemen von Alcatel Austria erfüllt. Ein aktueller Schwerpunkt ist die Implementierung des European Train Control Systems (ETCS), das den gesamten Schienenverkehr in Europa informationstechnisch vereinheitlicht. TAS Austria fungiert darüber hinaus als weltweites Alcatel-Kompetenzzentrum für Hardware und Software im Bereich Transport Automation.

## Bessere Leittechnik für die Projektsteuerung gesucht

Die europäische Vereinheitlichung nimmt für ein Unternehmen wie Alcatel TAS die Form konkreter Produkte und Projekte an. Das europäische Schienennetz muss mit durchgängig kompatibler Hard- und Software ausgerüstet werden, die mit den jeweiligen nationalen Standards interoperabel sind.

Gleichzeitig muss sich das Unternehmen im internationalen Wettbewerb behaupten. Die Konsequenz ist eine wachsende Projektorientierung der Unternehmensorganisation,

um Qualität zu erhöhen, Kosten zu reduzieren und Termine zu garantieren.

Alcatel TAS Austria verfügt deshalb zu Beginn des Jahres 2001 bereits über eine lebendige Projektkultur mit definierten Prozessen und Vorgehensmodellen. Das Projektportfolio ist klar strukturiert. Die zahlreichen, laufenden Einzelprojekte sind in Programmen organisiert. Die oft über mehrere Jahre laufenden Projekte greifen auf einen gemeinsamen Pool von Mitarbeitern unterschiedlicher Qualifikation zu.

Das Unternehmen setzt zunächst auf eine verbreitete Standardsoftware für Projektmanagement, ergänzt durch Tools unterschiedlicher Herkunft. Eine heterogene Softwarelandschaft entsteht mit all ihren Nachteilen: Daten werden mehrfach gehalten, den aktuellen Projektstatus erhält man nur durch aufwändiges Abfragen aller Verantwortlichen.

Anfang 2001 ist der Leidensdruck so groß, dass Ingenieur Alfred Kucera, Leiter des Bereichs „ATP (Automatic Train Protection) Systems“, mit Unterstützung der operativen und technischen Geschäftsbereiche die Initiative ergreift. Er sucht nach einer grundlegend neuen Lösung und findet sie schließlich in Primavera P3e.

## Die Entscheidung für P3e fiel leicht

Mit ausschlaggebend für diese Entscheidung war für das Projektteam um Alfred Kucera die Präsentation des Einsatzes von

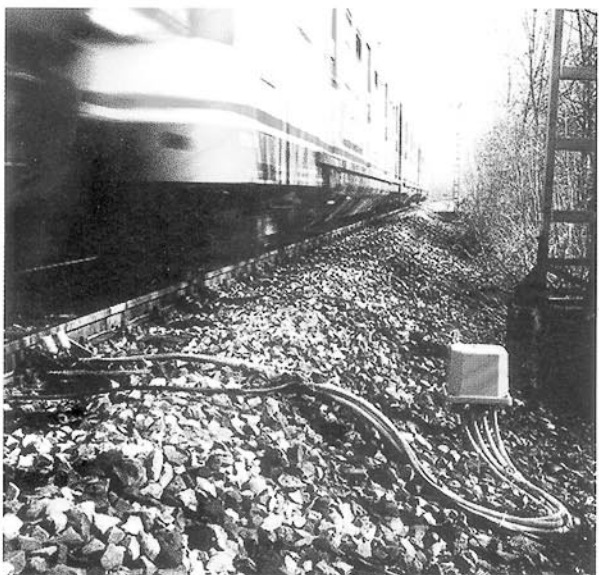
Primavera bei einem deutschen Großunternehmen. Dieses Unternehmen hatte acht Projektmanagement-Tools evaluiert und sich danach für Primavera entschieden. Stabilität, Bedienbarkeit, Leistungsfähigkeit des Termin- und Ressourcenmanagements sowie seine umfassenden Reportingmöglichkeiten wurden von allen Referenzanwendern hervorgehoben.

Das Alcatel-Team legte nun ein flottes Tempo vor: Vom ersten Kennenlernen bis zur Entscheidung über eine Pilotinstallation verging weniger als ein Vierteljahr. Mitte 2001 lief Primavera P3e bereits im Hätetst bei Alcatel TAS Austria.

In enger Zusammenarbeit mit der INTECO GmbH, die die Einführung von Primavera und den Support in Deutschland, Österreich und der Schweiz anbietet, testeten die Experten von Alcatel TAS Austria die Leistungsfähigkeit des Systems.

„Das Tool für Projektmanagement ist das Herzstück unserer Arbeitsprozesse. Wenn da Probleme auftauchen, brauchen wir einen zuverlässigen Partner. Bei INTECO hatten wir immer den Eindruck, gut aufgehoben zu sein“, beschreibt Kucera seinen Eindruck von den Landshuter Fachleuten.

Ende 2001 hatten Produktleistung und Produktumfeld die Prüfung bestanden, die Implementierung konnte beginnen. Ab dem Jahr 2002 begann die heiße Phase der Systemeinführung. Zunächst starteten die Projekte im operativen Bereich, das heißt Sys-



Hard- und Software von Alcatel TAS Austria sind auf der Strecke...



...im Cockpit des Zuges ...

teminstallationen, die weitgehend nach einem einheitlichen Schema ablaufen.

Bereits nach dem ersten Quartal lief die vollständige Planung und Abwicklung dieser Projekte über P3e. Der Ressourcenpool war schon während der Testphase eingerichtet worden. Nun kam auch die Aufwandserfassung mit Hilfe des Primavera Progress Reporters hinzu.

Die Welle des Erfolgs erfuhr zusätzlichen Rückenwind durch das Management. Die Konzernzentrale in Paris befürwortete die Einführung des unternehmensweiten Projektmanagements und seine Unterstützung durch ein entsprechend leistungsfähiges Werkzeug.

„Die Manager sahen die schnellen Erfolge und unterstützten deshalb die Standardi-

von Primavera bietet nicht nur dem Management die schnellen Status-Informationen. Selbst die Mitarbeiter im Labor informieren sich darüber, wie es um die Projekte steht. Vor allem neue Mitarbeiter können so schnell den Überblick gewinnen. „Das Gefühl, nicht nur kleines Rädchen zu sein, sondern zu sehen, wie ihre Arbeit zu einem größeren Ganzen beiträgt, bewirkt einen erheblichen Motivationsschub bei allen Mitarbeitern“, führt Alfred Kucera hierzu aus.

#### Die kommende Strecke: Projektmanagement vereinheitlichen und vernetzen

Das „Management by Projects“ erfuhr durch die neuen Möglichkeiten von Primavera einen weiteren Schub. „Eigentlich sollte man seine Prozesse ja nicht an ein Tool anpassen, sondern das Tool an seine Prozesse“, gibt Alfred Kucera zu bedenken. „Aber durch die Feinabstimmung unserer Prozesse auf Primavera gelang es uns, eine nochmalige Verbesserung zu erzielen.“

Die bisherigen aufwändigen Projektdokumentationen in Papierform können durch die Möglichkeiten von Primavera weitgehend ersetzt werden. Ebenso liegen nunmehr die Arbeitspakete elektronisch mit stets aktuellen Daten vor, so dass in Zukunft auf die schnell veralteten Ausdrucke verzichtet werden kann.

Eine neue Dimension der Projektmanagementqualität verspricht der Einsatz des Methodology Manager von Primavera, der standardisierte Abläufe, Prozesse und Projektvorlagen verwaltet.

Mit einer systematischen Vereinheitlichung bestehender Vorlagen für verschiedene Abläufe, ihrer Abstimmung mit den weltweit gültigen Entwicklungshandbüchern und ihrer Abbildung in Primavera soll es auch zu einem Wissenswerkzeug werden.

Dies ist Voraussetzung für die attraktivste und ehrgeizigste Idee, der Zusammenarbeit mit Primavera über die Grenzen von Organisationseinheiten und Unternehmen hinweg.

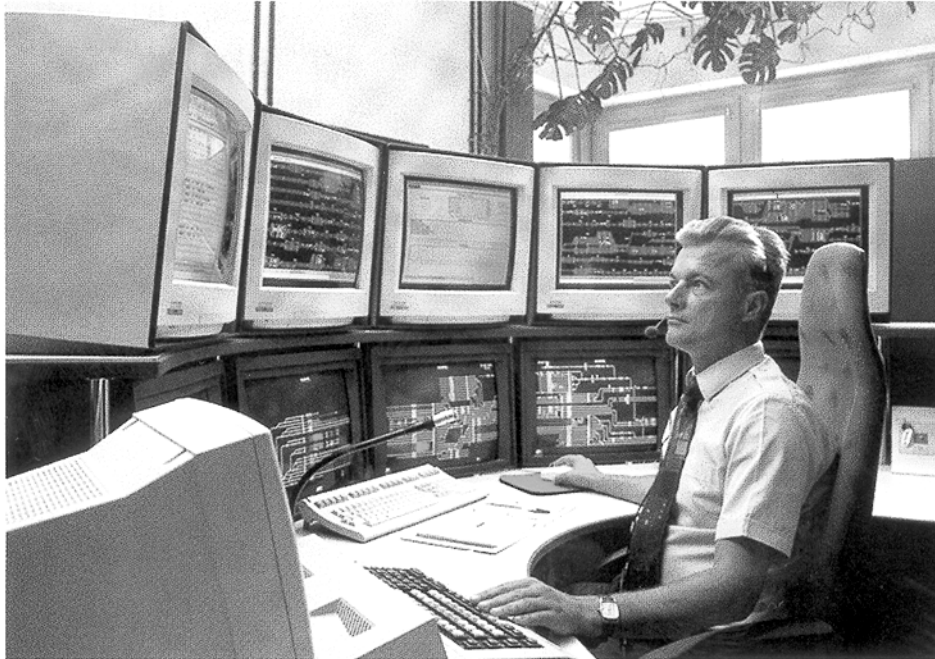
Angegangen wird dies gemeinsam mit Alcatel TAS Spanien bei der Arbeit an einem ETCS-Projekt. Hier wird die Web-Komponente Primavision eingesetzt werden. Es wird nur eine zentrale Datenbank in Wien geben, auf die aber auch die Spanier in Echtzeit über Internet zugreifen können.

#### Fazit

Die Quintessenz seiner Erfahrungen mit der Einführung von P3e beschreibt Alfred Kucera so: „Früher beschäftigten wir uns damit, das Projektmanagement-Tool am Laufen zu halten und ihm unsere Anforderungen beizubringen. Jetzt unterstützt uns Primavera bei der Projektarbeit und wir bemühen uns, seine Möglichkeiten auszu-schöpfen.“

Christoph Eckl,

Geschäftsführer Inteco GmbH, Landshut



...im Stellwerk

Zum ersten Mal verfügten die Projektmanager sofort über die aktuellen Projektdaten und Auslastung der Ressourcen. Wo zuvor Sicherheitspuffer die Termintreue beim Kunden garantieren mussten, bestand jetzt Planungssicherheit bei der Verfügbarkeit der Mitarbeiter.

„Früher planten wir bei Projekten nur den Ressourcenbedarf, was zu entsprechenden Konflikten im Projektablauf führte. Jetzt sehen wir schon während der Planung, wann Mitarbeiter für die anstehenden Arbeiten zur Verfügung stehen“, beschreibt Kucera und fügt begeistert hinzu: „Unsere Planungsqualität hat sich dadurch mindestens verdoppelt.“

Parallel zu den operativen Projekten sprangen nach und nach die Forschungs- und Entwicklungsprojekte auf den „Primavera-Zug“. Diese sind wegen ihres innovativen Charakters weitaus schwieriger zu planen. Zudem ist hier das Ressourcenmanagement aufwändiger, da viele Spezialisten zum Teil nur kurze Zeit, dafür aber in vielen Projekten gleichzeitig eingesetzt werden.

Auch diese Aufgabe meisterten Alcatel TAS Austria und INTECO mit Primavera bis zum Herbst 2002.

Wichtiger als die technische Umsetzung ist bei solchen Einführungsprozessen natürlich die Akzeptanz der Anwender. Die Präsentation erster Erfolge, vor allem aber die Mund-zu-Mund-Propaganda der ersten zufriedenen Anwender überzeugte schnell die Sceptiker.

sierung von Prozessen, die mit Primavera eingeführt wurden“, führt Alfred Kucera hierzu aus.

#### Ergebnis: Projektmanagement nach Fahrplan

Mit der vollständigen Übernahme des gesamten Projektportfolios in Primavera kamen die Stärken des „Enterprise Project Managements“ erst richtig zur Geltung.

Alle Projektdaten vom Basisplan bis zum aktuellen Status stehen an einem einzigen Ort, auf den alle zugreifen können. Die Mitarbeiter sehen die originalen Vorgänge und nicht mehr eine „anonyme“ Auftragsnummer. Diese neue Transparenz führte neben der erwarteten Qualitätssteigerung in der Aufwandserfassung zu einem überraschend positiven Bewusstseinswandel in der Projektarbeit vor Ort.

Alfred Kucera beschreibt, wie die verbesserte Kommunikation konkreten Nutzen erzeugt: „Die Projektmitarbeiter haben Zugriff auf die vollständigen Informationen. Sie identifizieren sich mit dem Projekt, sie denken selbstständig voraus, verbessern die Schätzung des Planers und versuchen sogar, schneller als die Planung zu sein. Früher mussten wir neu zu planen beginnen, wenn wir im Nachhinein Abweichungen feststellten. Jetzt sehen wir schon im voraus, was sich ändert und können proaktiv handeln.“

Die Publikation von Projektdaten über das Intranet durch die Reporting-Funktionen