

Lernen wir aus Großprojekten?

In den letzten Wochen war das Flughafenprojekt BER (wieder mal) in allen Medien sehr präsent. Von allen Seiten hagelt es Kritik an die Leitung des Projekts und an den Aufsichtsrat. Sind [Großprojekte](#) überhaupt ohne große Probleme realisierbar?

Ein paar kritische Berichte und Artikel zum Großprojekten im Allgemeinen und dem BER im Speziellen:

- GPM Blog Beitrag von Prof. Dr. Heinz Schelle: "Lessons Learned": Bei Projekt in der Bundesrepublik bisher noch weitgehend Fehlanzeige - Aufruf zu einer Initiative
 - GPM Blog Beitrag: Vom Dilemma der Planung in Großprojekten - was uns das Projekt Flughafen Berlin-Brandenburg über Risikopuffer lehrt
 - Stephan List fragt in seinem Blog: Sind Großprojekte beherrschbar?
 - Cross-Media der Hinweis auf den aktuellen Beitrag im ZDF zum Desaster um den BERliner Großflughafen
 - Süddeutsche Zeitung (Online): Berliner Flughafen wird zum Wahlkampfthema
 - The European: Mit Plan keinen Plan
 - Blogartikel von Olaf Hinz: Anspruchsvoll, groß, kompliziert und politisch
 - Spiegel Online: Chaosprojekt BER: Platzeck stellt wegen Flughafenpannen die Vertrauensfrage
 - Blog Beitrag von Bernhard Schloss: #547 BER und der Managementkorrekturfaktor
 - Und noch einmal schlossBlog mit der Canvas-Darstellung von BER. Mehr zu der Canvas auf openPM.
 - Google Plus Thread von Marcus Raitner: Ich mag Meilensteine, die das Wörtchen frühestens enthalten ... #nicht
 - Blog Beitrag von Eberhard Huber: Wir sind fast fertig
 - Blog Beitrag von Eberhard Huber: Bauprojekt im alten Ägypten
 - Spiegel Online: Deutschlands nächste Milliardengräber ("In Deutschland wird systematisch falsch geplant, kritisiert der Oxford-Professor Flyvbjerg. Exklusiv hat er berechnet, bei welchen Projekten neue Risiken lauern.")
 - Beitrag im Projektmagazin: Das Projektmanagement der Olympischen Spiele 2012 in London (Leseprobe)
 - ARD plusminus: Aufsichtsräte - Wieso funktioniert die Kontrolle nicht?
 - Spiegel online: Chaos bei Großprojekten: Warum die Politik als Bauherr versagt <http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,844596,00.html>
-
- Simons Systemische Kehrwoche, Berliner Flughafen (BER), Dienstag, 8. Januar, 2013, <http://www.carl-auer.de/blog>
 - Blog Beitrag von Michael Frahm: Gute Großprojekte! <http://www.k-bpm.de/grosprojekte/gute-grossprojekte/#more-944>

Für mich sind folgende Fragen entstanden:

- Was hätte (und könnte noch) besser gemacht werden bei solchen Großprojekten, wie dem BER?
- Welche schlimmen Fehler sind begangen worden und wie hätte gegengesteuert werden müssen?
- Wann sollte bei einem Großprojekt die Reißleine gezogen werden?
- Waren zu wenig Experten im Projekt involviert?
- Waren die Stakeholder genügen involviert und eingebunden oder gab es zu viele Störfeuer?
- Warum werden Termine und Schätzungen nach außen bekannt gegeben, bei denen Projektbeteiligte intern klar kommunizieren, dass sie nicht haltbar sind?
- Sind Projektdauer und -kosten von Beginn an realistisch und belastbar (unter Berücksichtigung der Risiken) ermittelt worden?
- Welche Gegensteuerungsmaßnahmen wurden für den Fall von Kostenüberschreitungen entwickelt?
- Wie wurde das Änderungsmanagement aufgesetzt und dann im Projekt "gelebt"?
- ...

Lasst uns auf openPM über die Realisierung von Großprojekten kritisch diskutieren. Wie würden wir so ein Großprojekt aufsetzen? Welche Fehler würden wir vermeiden? Was können wir aus Großprojekten lernen und als [Best Practice](#) oder [Worst Practice](#) übernehmen?

Als Startschuss für die Diskussion hier ein kleines [Lessons Learned](#) in Tabellenform mit der expliziten Bitte diese zu Erweitern und zu Editieren. Scheut euch nicht vor subjektiven und möglicherweise auch widersprüchlichen Statements!

Thema	Was läuft positiv/funktioniert in Großprojekten?	Was läuft negativ/funktioniert nicht in Großprojekten
-------	--	---

Planung	<ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigung von Puffern • Einführung eines statistischen Korrekturfaktors (Bent Flyvbjerg, siehe hierzu auch nachstehendes Paper mit versch. Berechnungsmethoden für "Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei PPP-Vorhaben") 	<ul style="list-style-type: none"> • Gängige (rein preisorientierte) Vergabe- und Ausschreibungspraxis • fundierte Kostenermittlungen mit ECHTEN Vergleichswerten aus abgerechneten Projekten in frühen Projektphasen (Projektentwicklung, Wettbewerb, Vorentwurf) • möglichst realistische Risikoanalysen zur Verifizierung der Kostenermittlungen • konsequentes Änderungsmanagement in Kombination mit Kostensteuerung (Stichwort: Gegensteuerungsmaßnahmen entwickeln)
Machbarkeit		<ul style="list-style-type: none"> • Realistische Planungen/Schätzungen sind oft politisch nicht gewollt/vertretbar
Politik		<ul style="list-style-type: none"> • Politiker statt Experten in den Gremien • Suche nach Schuldigen statt nach Lösungen
Durchführung		<ul style="list-style-type: none"> • kontinuierliche Feedback-Schleifen (z.B. im Sinne einer Retrospektive) werden vermieden