

Stempkowski Rainer
Kovar Andreas
Jodl Hans-Georg

Strategisches Umfeldmanagement

Neue Konzepte für die erfolgreiche Umsetzung von Projektmarketing bei Infrastrukturprojekten



Als Ergebnis eines dreijährigen Diskussionsprozesses, der auf breiter Ebene mit vielen mit der Abwicklung von Infrastrukturprojekten betrauten Vertretern von Bauherren, Planern, Bauunternehmen, Public Affairs Managern, Marketing-Spezialisten und der Lehre geführt wurde, kann nun ein Leitfaden für die erfolgreiche Umsetzung von Projektmarketing bei Infrastrukturprojekten präsentiert werden. Kern des neuen Konzeptes ist ein strategisch geplantes Umfeldmanagement, bei dem auf Basis detaillierter Analysen der relevanten Issues, Anspruchsgruppen und Risiken jene Maßnahmen abgeleitet werden, die für einen möglichst reibungsfreien Ablauf notwendig sind. Dabei wird besonders der komplexe Ablauf von Infrastrukturprojekten sowie die Einbindung des Umfeldmanagements in das Projektmanagement-System des Projektes berücksichtigt

DAS FORSCHUNGSPROJEKT "PROJEKTMARKETING IM BAUWESEN"

Problemanalyse

Jedes Großprojekt ist ein Eingriff in den Bestand der Landschaft bzw. des Stadtbildes und wird daher wie jede Veränderung des Ist-Zustandes von der Öffentlichkeit vorerst skeptisch aufgenommen. Erst in den letzten Jahren wurde begonnen, die betroffene Bevölkerung stärker zu informieren und bei einigen Pilotprojekten auch in die Planung mit einzubeziehen. In vielen Fällen ist aber mangelhafte Informationspolitik die Ursache für den Erfolg von unterschiedlich motivierten Widerständen gegen Infrastrukturprojekte.

Die unkoordinierte Einflussnahme der Politik in der Planungsphase, bei den Vergaben von Planungs- und Bauleistungen und der Bauphase wie z. B. unrealistische Terminvorgaben oder der Planung widersprechende politische Versprechen gegenüber den Wählern stellt für das Projektmanagement ein oft schwer lösbares Problem dar.

Zudem fehlt bei vielen ausführenden Technikern die Sensibilisierung für die Bedeutung gesellschaftlicher und politischer Randbedingungen oder sie müs-

sen sich eine Überforderung vorwerfen lassen. All das führt zu unterschiedlichen Konflikten in der Planungs- und Bauphase, zu Mehrkosten durch Verzögerungen und Projektabbrüchen und damit zu einem weitgehend vermeidbaren volkswirtschaftlichen Verlust. Auf Grund der wirtschaftlichen Bedeutung von Infrastrukturinvestitionen entsteht durch Projektverzögerungen in Summe eine gravierende Belastung für die Konjunktur.

Einige Bauherren und Projektbetreiber, die im Bereich der komplexen Infrastrukturprojekte tätig sind, haben die Notwendigkeit von Projektmarketing erkannt und haben verschiedene durchaus erfolgreiche Maßnahmen gesetzt.

Ziel des Forschungsprojektes

Ziel des Forschungsprojektes war es nun, aus einer Analyse der Probleme und Prozesse bei der Abwicklung von komplexen Bauprojekten einen Leitfaden für eine systematische Entwicklung und Abwicklung von Projektmarketing zu erarbeiten, der es allen an Bauprojekten Beteiligten erleichtert, Projekte im gesellschaftlichen Umfeld mit weniger Reibungsverlusten, mit einer höheren Planungssicherheit und daher wirtschaftlicher abzuwickeln. Weitere Ziele waren das Umsetzen von

Marketing- und Public Affairs-Techniken in der Baubranche sowie die Anpassung an die Besonderheiten der Bauprozesse.

ÖIAV-Arbeitskreises "Bürgerbeteiligung"

Parallel zum Diskussionsprozess über Projektmarketing- und Umfeldmanagementmodelle wurde im Rahmen des Arbeitskreises "Bürgerbeteiligung" im Österreichischen Ingenieur- und Architekten-Verein mit erfahrenen Vertretern von Bauherren und Planern an Hand mehrerer Fallstudien die Modelle der Bürgerbeteiligung diskutiert und Lösungsvorschläge für eine sinnvolle, allen dienliche Vorgangsweise erarbeitet.

MODELL DER DREIDIMENSIONALEN PROJEKTUMFELDMATRIX

Um die Ziele des Projektmarketings zu erreichen, ist eine strategisch geplante und klar strukturierte Vorgangsweise erforderlich. Als konzeptioneller Rahmen wird dafür ein Modell des Projektumfelds erstellt, das drei Dimensionen berücksichtigt:

- > Projektphasen,
- > Aspekte und Themen (Issues),
- > Anspruchsgruppen (Stakeholder).

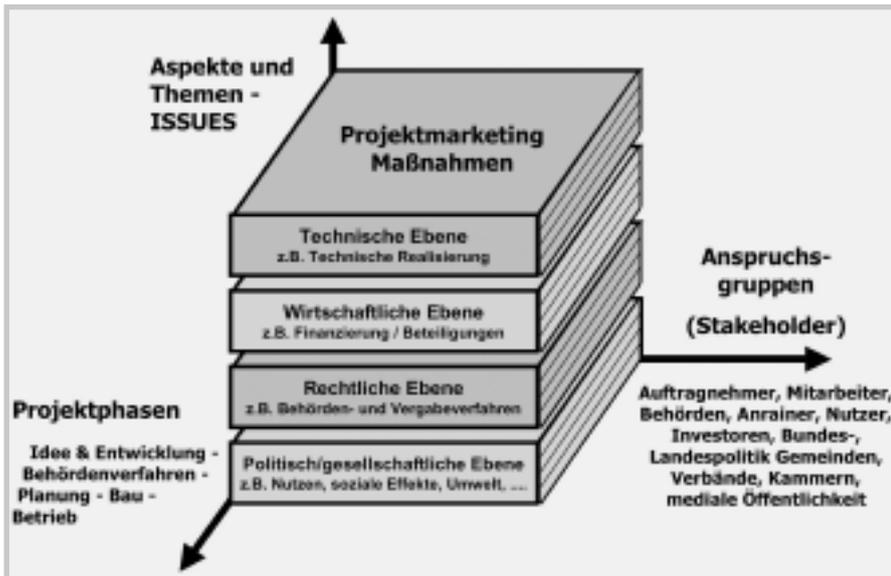


Abb. 1: Dreidimensionale Projektumfeldmatrix

Projekte laufen parallel auf vier Handlungsebenen des Projektmanagements ab:

- > Technische Planung und Umsetzung,
- > Finanzierung und Wirtschaftlichkeit,
- > Rechtliche Verfahren,
- > Management gesellschaftlicher und politischer Fragen.

Das Projektmanagement sollte daher Projektstrukturen schaffen und Verfahren festlegen, die alle vier Handlungsebenen, und auch den Einfluss des politischen und gesellschaftlichen Umfeldes auf das Vorhaben, integriert steuern.

Dabei ist einerseits zu berücksichtigen, dass in den einzelnen Projektphasen unterschiedliche Ansprüche von verschiedenen Gruppen vorgebracht werden. Andererseits stehen diese Gruppen nicht zwingend in einer formalen Beziehung zum Projekt, verfügen aber auf jeden Fall direkt oder indirekt über Möglichkeiten, um auf den Projektverlauf Einfluss nehmen zu können.

Die Analyse von Fallstudien zeigt, dass es für Projekte keine Standardlösungen gibt und selbst bei ähnlichen Projekten unter-

schiedliche Interessenslagen vorliegen und jeweils spezifische politische Risiken bestehen. Diesen unterschiedlichen Ausgangslagen und Entwicklungen ist in jedem Projekt mit jeweils adäquaten Maßnahmen zu begegnen. Die Spannweite kritischer politischer Themen erstreckt sich von der Frage des Nutzens, der Kosten über diverse Nebeneffekte, soziale und ökologische Auswirkungen bis zu kulturellen und ästhetischen Fragen. Diese Themen haben unterschiedliche Relevanz für die möglichen Anspruchsgruppen und können in jeder Projektphase immer wieder thematisiert werden. Daher muss dem Projektmarketing eine Analyse des Projektes und seines Umfeldes zu Grunde liegen. Alle Optionen sind unter Berücksichtigung des Projektumfeld-Modells mit allen drei Dimensionen des Projektumfeldes, Projektphasen, Issues und Stakeholder, zu bewerten.

Strategien und Maßnahmen für ein effektives Umfeldmanagement müssen in allen drei Dimensionen mit den Aktivitäten auf den vier Handlungsebenen laufend abgestimmt werden. Die Projektumfeldmatrix bildet damit den konzeptionellen Rahmen für das Management der sozialpolitischen Risiken eines Projektes.

Die organisatorischen Voraussetzungen und die fünf Schritte umfassende Vorgangsweise bei der Umsetzung des Umfeldmanagements in einem Projekt werden in der Folge beschrieben.

FÜNF-SCHRITTE-MODELL ZUR UMSETZUNG DES UMFELDMANAGEMENTS

Im Folgenden werden die aus der empirischen Forschung und der Praxis gewonnenen Erkenntnisse in einem Fünfschritte-Modell strukturiert dargestellt.

- > Im Schritt eins werden auf Basis der herrschenden Unternehmenspolitik und explizit definierter Leitbilder die Projektmarketingziele festgelegt,
- > im Schritt zwei wird eine Analyse des politischen und gesellschaftlichen Umfelds einschließlich einer Untersuchung der bestimmenden Issues, sozio-politischen Risiken und relevanten Stakeholder durchgeführt,
- > im Schritt drei werden die Projektmarketingmaßnahmen strategisch geplant, um
- > im Schritt vier im operativen Projektmarketing die Umsetzung der Maßnahmen im Detail planen zu können.
- > Schließlich werden die Maßnahmen im Schritt fünf umgesetzt. Projektbegleitend wird der Erfolg kontrolliert. Bei Projektende sind die Ergebnisse im Rahmen einer abschließenden Analyse zu evaluieren.

In der Folge soll auf die ersten vier Schritte von der Zieldefinition über die Analyse bis zur Planung der Maßnahmen etwas genauer eingegangen werden.

Schritt 1: Zieldefinition

Werte als Grundlage der Unternehmenspolitik und des Projektmarketings
Wie Projekte eines Unternehmens gegenüber der Außenwelt und insbesondere gegenüber den relevanten Anspruchsgruppen dargestellt werden, wie

umfeld



Abb. 2: Fünf-Schritte-Modell des Projektmarketings

Unternehmen sich in ihrem Umfeld verhalten, wie Außenstehende in Vorhaben eingebunden werden und wie mit Vertretern der Politik und den Medien umgegangen wird, sind grundsätzliche Fragen der Unternehmenspolitik.

Jedes Unternehmen geht seinen charakteristischen Weg bei der Konfliktlösung mit Dritten. Der Dissens und somit die Konfliktsituation ergibt sich aus den Ansprüchen der Umwelt, die von der Unternehmenssichtweise abweichen. Der Lösungsstil kann entweder gewachsen und eher willkürlich sein, oder in eine klare Unternehmenskultur mit definierten Wertvorstellungen und übergeordneten Interessen bewusst eingebettet sein.

Vieles spricht dafür, dass das Management einer Organisation diese Außenwirkung steuert und z. B. in einem Unternehmensleitbild, einem Codex oder Handlungsanleitungen schriftlich festhält, verbindlich erklärt und durch bewusstseinsbildende Maßnahmen und Kontrolle für deren Anwendung in der Praxis sorgt. In einem solchen Dokument sollten Unternehmenswerte und prinzipielle Regeln festgelegt und grundsätzliche Fragen beantwortet werden.

Aus der allgemeinen Unternehmenspolitik und dem Unternehmensleitbild kann die Projektmarketingpolitik des Unternehmens abgeleitet werden. So unterschiedlich wie die von Organisationen und ihren Entscheidungsträgern vertretenen Werte, so spezifisch sind die Politiken und das Auftreten. Wesentlich ist, dass die Prinzipien der Projektmarketingpolitik in sich stimmig sind und mit den Wertvorstellungen und Zielen der für die Existenz der Organisation letztendlich entscheidenden Anspruchsgruppen korrelieren. Auf Dauer bestehende ethische Konflikte oder Zielkonflikte schränken den Handlungsspielraum ein. Zu den Voraussetzungen und den zu definierenden Zielen im Umgang mit dem Umfeld zählen folgende Punkte:

- > Unternehmerisches Interesse, die bestehenden politischen und gesellschaftlichen Risiken zu managen,
- > Bereitschaft und wirtschaftliche Möglichkeit, die Konfliktkosten zu tragen,
- > Bedeutung der Reputation des Unternehmens bei Mitarbeitern, Kunden, Investoren, Behörden und weiteren Anspruchsgruppen,
- > Einbindung der Politik und Behörden in die Projektentwicklung,

- > Umfang der Einbindung von weiteren Anspruchsgruppen in den Planungsprozess,
- > Zeitpunkt und Dichte der Information der Anspruchsgruppen,
- > Möglichkeiten der Berücksichtigung von Interessen bei der Konzeption und Planung,
- > Umgang mit Kritikern,
- > Generelle Konfliktlösungsstrategien.

Erst auf Basis einer bewusst definierten Unternehmens- und Projektmarketing-Politik können die Ziele für das Projektmarketing definiert werden.

Schritt 2: Analyse des Umfeldes

Besonders bei komplexen Infrastrukturprojekten greift das politische und gesellschaftliche Umfeld in die Planungen ein und bestimmt damit die Planungssicherheit. Ohne eine eingehende Analyse als Grundlage für eine strategische Vorgangsweise bleiben Projektmarketing-Maßnahmen ineffiziente punktuelle Eingriffe oder taktische Manöver.

Monitoring

Die Recherche und die kontinuierliche Beobachtung des politischen und gesellschaftlichen Umfelds liefern ein grundlegendes Bild zur Einschätzung der Situation eines Vorhabens. Eine Rolle für die vorausschauende Analyse spielen das persönliche Gespräch und die Auswertung von politischen Dokumenten. Die Beobachtung der daraus folgenden Agentur- und Pressemeldungen sowie die Analyse von Ergebnissen der Meinungsforschung liefern die ex post-Sicht politischer Entwicklungen.

Daher ist nach wie vor die wesentliche Quelle das regelmäßige Gespräch mit politischen Insidern - Ministersekretären, Spitzenbeamten, Klubreferenten, Pressesprechern, Kommentatoren und Leitartiklern. In Hintergrundgesprächen erfährt man, welche Themen tatsächlich relevant sind und wie weit der Meinungsbildungsprozess fortgeschritten ist

management

- lange bevor offizielle Aussagen auftauchen. Weiters hat das Aktenstudium durch den mittlerweile breiten Einsatz des Internets für die Publikation politischer Dokumente eine ganz neue Qualität erfahren. Problematisch dabei ist eher die effektive Selektion der umfassenden Informationsmengen.

Instrumente wie die Meinungsforschung, Interviews und Fokus-Gruppen (die Auswertung von speziell organisierten Expertendiskussionen) können schon gewonnene Informationen bestätigen und verdichten. Beim Kraftwerk Freudenu wurden zum Beispiel im 2-Wochenrhythmus Meinungsumfragen durchgeführt. Dieses intensive und aufwändige Monitoring war Grundlage für weitere Entscheidungen.

Analyse der einzelnen Projektphasen

Komplexe Großbauvorhaben zeichnen sich durch eine lange Entwicklungszeit und sehr unterschiedliche Projektphasen mit jeweils unterschiedlichen Projektbeteiligten aus. Daher ist es erforderlich, diese Phasen detailliert zu analysieren. Bei Infrastrukturprojekten, die dem Umweltverträglichkeitsprüfungsgesetz unterliegen, sind die teilweise durch das Gesetz vorgegebenen Abläufe auf Grund des konzentrierten Verfahrens und der Partizipation unterschiedlicher Behörden, der Anrainer, der interessierten Öffentlichkeit und damit der Politiker und Medien besonders komplex.

Eine strategische Planung von Projektmarketing-Maßnahmen muss jedenfalls auf die unterschiedlichen Anspruchsgruppen und Themen in den unterschiedlichen Phasen Rücksicht nehmen.

Issues-Analyse

Bei der Umfeldanalyse ist der politische und gesellschaftliche Hintergrund, vor dem ein Bauprojekt realisiert werden soll, zu untersuchen. Diese Randbedingungen lassen sich durch die für das Projekt relevanten politischen Issues (Streitpunkte, Themen) und die dabei für

das Vorhaben relevanten Anspruchsgruppen darstellen.

Es empfiehlt sich, nach der allgemeinen Recherche eine systematische Bewertung des Umfelds auf der Analyse der relevanten Issues aufzubauen. Bei Großprojekten sollte besonders auf die Wahl der passenden Methoden für die Identifikation von Issues geachtet werden wie z.B. Issue-Checklisten, Brainstorming, Referenzprojektanalysen, Medienanalysen, Analysen der rechtlichen Rahmenbedingungen, Analyse der Projektunterlagen.

Bei der Festlegung von Prioritäten auf der Grundlage der Bewertung der Issues sind zwei Aspekte zu beurteilen:

- > Effekt: Die möglichen Auswirkungen auf das Projekt.
- > Dringlichkeit: Fristigkeit mit der ein Issue an Bedeutung gewinnen kann.

Aus dieser Bewertung ergeben sich drei Klassen von Issues:

- > Für Issues, die sich merkbar auf das Projekt auswirken und schon bald an Bedeutung gewinnen können, müssen im Rahmen des verfügbaren Handlungsspielraums sofort Vorkehrungen getroffen werden.
- > Issues, die vermutlich in nächster Zeit

nicht an Bedeutung gewinnen werden, sollten untersucht und beobachtet werden. Umgehende Maßnahmen sind nicht erforderlich.

- > Issues mit keiner oder geringer Auswirkung auf das Projekt können generell vernachlässigt werden.

Ein laufendes Monitoring der Issues ist dennoch erforderlich, da auch derzeit unwichtige Issues plötzlich durch eine Änderung der Umstände an Bedeutung gewinnen können.

Risiko-Analyse

Die einzelnen Schritte des Risikomanagements sind auch bei der Umfeldanalyse umzusetzen. Nach Identifikation der vorhandenen Risiken müssen diese einer Bewertung unterzogen werden, um die ermittelten Risiken zu quantifizieren. Der erste Schritt, die Risikobewertung, muss i. A. vom Management (ev. mit Unterstützung von Externen) selbst durchgeführt werden, da dieses die Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikoereignisses sowie deren Auswirkungen am ehesten bestimmen kann. Für die zwei weiteren Schritte der Risikoanalyse eignen sich eine Reihe von Analysetechniken.

In einer vereinfachten Betrachtung lassen sich die Risiken nach Risikograden in fünf Risikogruppen mit jeweils unter-



Abb. 3: Issue-Analyse / Bewertung nach Wichtigkeit und Dringlichkeit

umfeld

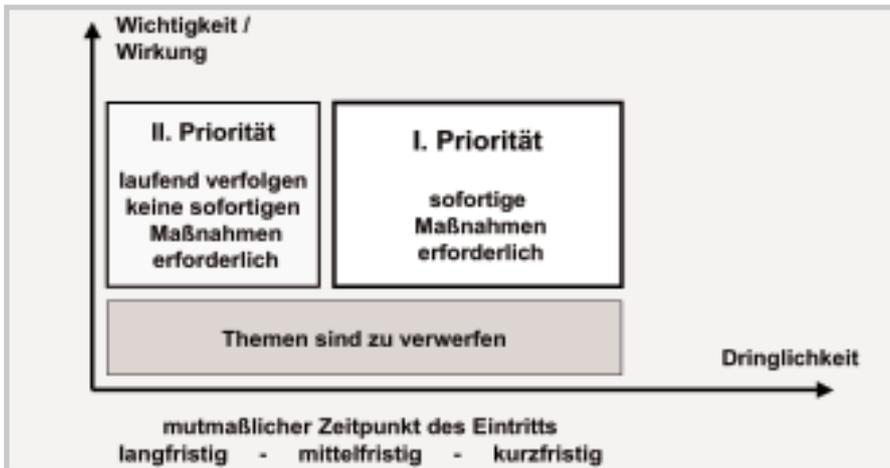


Abb. 4: Behandlung von Issues

schiedlichen Risikofolgen einteilen. Diese reichen vom Bagatellerisiko ohne weitere Folgen bis zum Katastrophenrisiko, bei dem der Projekterfolg und unter Umständen sogar der Bestand des Projektunternehmens stark gefährdet ist.

In einer weiteren Einteilung kann die Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos in fünf Bereiche eingeteilt werden, die von "fast nie" bis "fast sicher" reichen. Die Matrix, die sich aus Überlagerung von Risikoschwere und Eintrittswahrscheinlichkeit ergibt, zeigt den heiklen Bereich, in dem Risiken jedenfalls weiter behandelt werden müssen.

Im Rahmen einer Risikooptimierung ist dann festzulegen, welche Maßnahmen erforderlich bzw. für das Projekt optimal sind. Das können Sicherungsmaßnahmen zur Vermeidung oder Verminderung von Risiken sein, das können aber auch Risikoteilungs- oder Risikoüberwälzungsstrategien sein.

Analyse der Anspruchsgruppen

Bei der Analyse für das Projektmarketing ist vor allem die Wirkung des Projektes auf die Anspruchsgruppen zu beachten. Entscheidend für die Argumentation in Diskussionen ist das Herausarbeiten des Nutzens, den die einzelnen Anspruchsgruppen durch das Projekt haben.

Neben dem Nutzen spielt auch das Wertesystem der Gesprächspartner eine bedeutende Rolle. Themen wie soziale Gerechtigkeit, Umweltschutzziele, Transparenz und Glaubwürdigkeit können entscheidend werden. Die Kommunikation muss daher auf einer Vertrauensbasis beruhen. Dann ist es möglich, z. B. auch diverse negative Effekte der Bauerrichtung den betroffenen Gruppen zu erklä-

ren. Anrainern, denen z. B. beim Lainzer-Tunnel erklärt wurde, warum in gewissen Abschnitten und für einen gewissen Zeitraum ein Schichtbetrieb und damit eine Lärmbelästigung von über 12 Stunden an sieben Tagen pro Woche unumgänglich ist, hatten ein überraschend hohes Verständnis und die Anrainerbeschwerden fielen dementsprechend gering aus.

> Beispiel für eine Analyse der Anspruchsgruppen im Infrastrukturbau

Für komplexe Projekte können alle im Rahmen der Projektentwicklung und Umsetzung relevanten Anspruchsgruppen in einem Portfolio dargestellt werden, wie es in der folgenden Abbildung an einem Beispiel demonstriert wird. Die Abbildung stellt die Ist-Situation bei Projektbeginn dar. Die Medien sind noch neutral, durch den Einfluss der negativen Einstellung der Oppositionspartei gering negativ gefärbt. Die bereits gebildeten Bürgerinitiativen setzen sich aus einigen Anrainern zusammen, wirken aber auch massiv auf die anderen Anrainer

Risikograde	Risikofolgen					
Katastrophenrisiko	Risikoeintritt stellt den Bestand von Unternehmen bzw. Projekt in Frage	vermeiden, vermindern, überwälzen				
Großrisiko	zwingt zu Änderungen bestimmter Ziele und Erwartungen					
Mittleres Risiko	zwingt zur Änderung von Mitteln und Wegen der Zielerreichung					
Kleinrisiko	Keine Folgen Abdeckung im allgem. Unternehmerrwagnis					
Bagatellerisiko	Keine Folgen Abdeckung im allgem. Unternehmerrwagnis	vernachlässigbar				
	Eintrittswahrscheinlichkeit	Fast nie <4%	Selten 4-10%	Manch mal 10-20%	Häufig 20-50%	Fast sicher >50%

Abb. 5: Einteilung der Risiken nach Risikograden und Eintrittswahrscheinlichkeit

management

und haben bereits Umweltschutzorganisationen mobilisiert.

Eine sinnvolle Ergänzung zu der Darstellung der Ist-Situation ist die Darstellung des gewünschten Zielzustandes.

Demnach muss im Beispiel die wichtigste Gruppe, die Regierungspartei,

sich eindeutig für das Projekt aussprechen, die Medien sollen neutral aber tendenziell positiv berichten. Die Anrainer sollen durch direkte Ansprache und durch Einbindung in den Planungsprozess eine größere Rolle erhalten und ihre Einstellung demnach in Richtung der neutralen Akzeptanz des Projektes verändern. Die anfäng-

lich gefährlichsten Gegner, die Oppositionspartei und die Umweltorganisationen, sollen durch gezielte Information über den Nutzen des Projektes ihr Ziel, das Projekt zu verhindern, aufgeben.

Schritt 3: Strategische Planung

Auf Basis der definierten Projektziele und einer umfassenden Analyse der Einschätzung des Projektablaufs und der politischen und gesellschaftlichen Randbedingungen kann eine Strategie für das Projektmarketing formuliert werden.

Der Entwicklung und Umsetzung von Strategien haben sich gerade in den letzten Jahrzehnten eine Vielzahl von Autoren gewidmet. An dieser Stelle sollen daher keine konkreten Handlungsanweisungen und schon gar keine "Kochrezepte" präsentiert werden. Durchaus lassen sich aber einige Empfehlungen formulieren.

Die Erfahrung zeigt, dass sich beim Management der Ansprüche an ein Projekt selten ein "Königsweg" als Lösung anbietet. Vielmehr begründet sich der Erfolg meist in der Auswahl eines Bündels an Schwerpunkten und in der entschiedenen Prioritätensetzung. Strategische Planung heißt daher mit Sicherheit Entscheidungen zu treffen oder wie Carl von Clausewitz meinte "Den Krieg gewinnt man nicht am Schlachtfeld, sondern in der Vorbereitung."

Schritt 4: Detailplanung

Implementierung des Umfeldmanagements in das Projektmanagement-System

Um Projektmarketing bei Bauprozessen erfolgreich durchführen zu können, ist es unbedingt erforderlich, das Umfeldmanagement als wichtigen Bestandteil des gesamten Projektmanagement-Systems zu erkennen. Nur wenn Umfeldmanagement im Projektmanagement-System vollständig implementiert ist, wird die erforderliche projekinterne Koordination möglich.

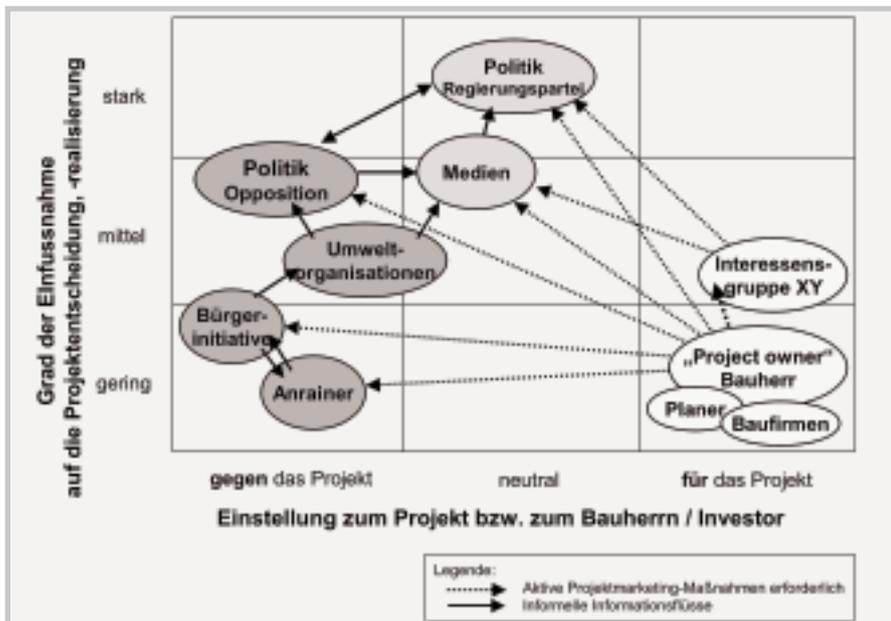


Abb. 6: Beispiel Portfolio-Darstellung / Situation bei Projektbeginn

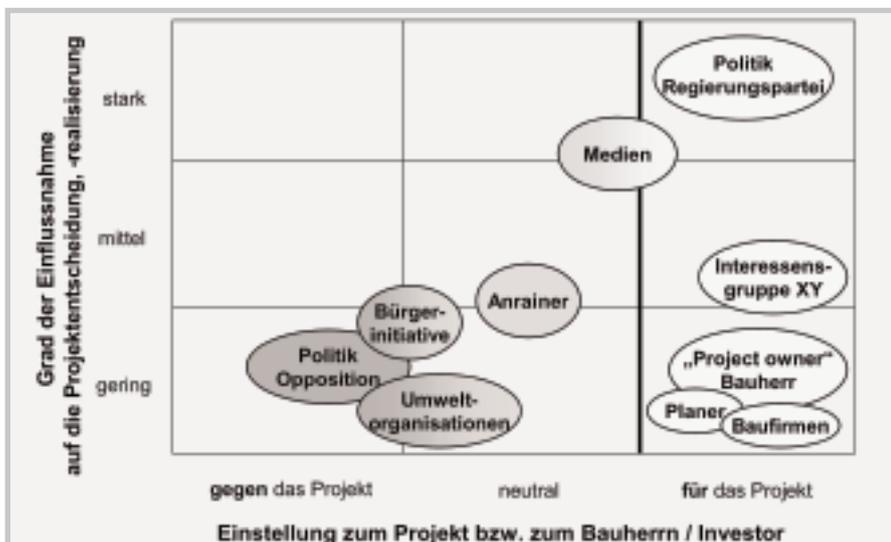


Abb. 7: Beispiel Portfolio-Darstellung – Zielsetzungen für das Projektmarketing

umfeld

Innerhalb der Projektorganisation sind die konkreten persönlichen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten festzulegen. Insbesondere die Verantwortlichkeiten für die Steuerung von Arbeitspaketen, die Erreichung von Meilensteinen und Verantwortlichkeiten für Krisenfälle sind vor Umsetzungsbeginn eindeutig zu definieren. Die Sprecherfunktion ist konkret an eine Person zu übertragen.

Zu den unterschiedlichen Bereichen des Projektmanagement-Systems müssen die Anknüpfungspunkte und Schnittstellen bestimmt werden, um die gegenseitige Beeinflussung erkennen und steuern zu können. Um das Umfeldmanagement optimal in das Projekt und das Projektmanagement-System implementieren zu können, muss möglichst früh, bereits in den ersten Phasen einer Projektentwicklung, damit begonnen werden. In der folgenden Abbildung sind diese dargestellt, wobei mit dem Umfeldmanagement unmittelbar nach Beginn der Grundlagenenerhebung begonnen und schrittweise projektentwicklungsbegleitend spezifiziert werden sollte.

Entscheidend ist die enge Verknüpfung zwischen Informationsmanagement und Projektmarketing. Dabei sind Berichtslinien und Regeln für die erforderliche interne Kommunikation, insbesondere für das Besprechungswesen (Teams, Sitzungen, Teilnehmer, Intervalle, Einladung, Dokumentation) und für die Dokumentation und Lenkung der Dokumente festzulegen. Sowohl die Vertraulichkeit sensibler Informationen als auch eine zufriedenstellende projektinterne Versorgung mit Informationen können durch eine disziplinierte und korrekte Anwendung der Kommunikationstools gewährleistet werden. Um Fehlinterpretationen und Missverständnisse zu vermeiden, empfiehlt es sich, eine verbindliche Sprachregelungen zu vereinbaren.

Aktivitäten

Bei der Planung der Ressourcen sind zielführende Maßnahmen und eine kontinu-

ierliche Meinungsbildung jedenfalls wirkungsvoller als singuläre Maßnahmen, ein Feuerwerk an Medienarbeit, spektakuläre Events oder Machtdemonstrationen. Oft reicht eine kleine Zahl von Maßnahmen, die zum richtigen Zeitpunkt gesetzt und auf ein konkretes Ziel ausgerichtet sind, für den Projekterfolg aus. Weniger ist in diesem Fall oft wirklich mehr.

UMFELDMANAGEMENT IN DER PROJEKTMANAGEMENTORGANISATION

Umfeldmanagement ist ein Aufgabenbereich, der eine gut funktionierende Zusammenarbeit mehrerer interner Stellen

erforderlich macht. Dabei sind vor allem die Unternehmensleitung und als zentrale Funktion die Projektleitung sowie Berater aus verfügbaren Qualitätsmanagement-Abteilungen (QM) und Stabstellen, wie Unternehmenskommunikation, Generalsekretariat, Public Affairs-Abteilung und Rechtsabteilung und/oder spezialisierte Unternehmensberatungen in den Prozess einzubeziehen. Nur wenn sich Unternehmensleitung, Projektleiter und Experten als ein Team verstehen, das gemeinsam an einem Strang zieht und sich in allen wichtigen Fragen kontinuierlich abstimmt, können politische und gesellschaftliche Risiken gemanagt werden.



Abb. 8: Umfeldmanagement als Teil des Projektmanagement-Systems

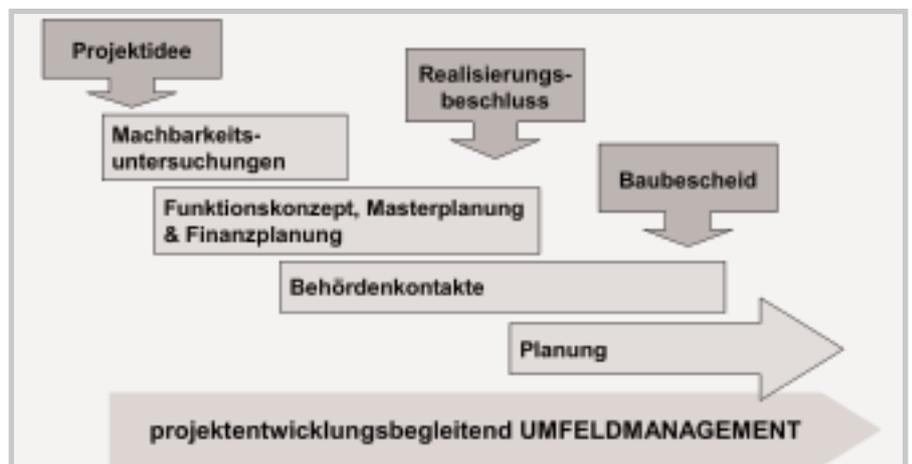


Abb. 9: Umfeldmanagement in der Projektentwicklung

management

Verantwortlichkeiten der einzelnen Organisationseinheiten

Bauherrenaufgabe

Eine Einschätzung der politischen und gesellschaftlichen Verhältnisse und ihrer positiven und negativen Auswirkungen auf ein Projekt ist eine originäre Aufgabe des Bauherren. Auf jeden Fall liegt es in seiner Verantwortung, dieses sozio-politische Risiko planerisch und kalkulatorisch zu berücksichtigen oder für günstige Randbedingungen zu sorgen. Durch vertragliche Vereinbarungen, z. B. eine funktionale Ausschreibung kann dieses Risiko allerdings zumindest teilweise auf Auftragnehmer überwältigt werden.

Eine vollständige Abwälzung der ureigensten Bauherrenverantwortung auf Auftragnehmer kann jedoch nicht das Ziel sein. Das Management des gesellschaftlichen Umfeldes darf keinesfalls als unausgesprochen delegierte - implizite - Aufgabe jedes Beteiligten verstanden werden, für die der jeweils Betroffene die Verantwortung und die Folgen zu tragen hat. Das politische und gesellschaftliche Umfeld richtig zu managen ist nicht eine Frage beherzten Vorgehens oder der Zivilcourage der Beauftragten oder der Mitarbeiter. Die Handhabung dieses Risikos ist eine Managementaufgabe, für die der Bauherr zu sorgen hat. Auch hier muss der Grundsatz "kein Management ohne Auftrag" gelten.

Verantwortung der obersten Leitung

Die Unternehmensleitung (Geschäftsführung, Vorstand) verantwortet als oberste Instanz wie alle anderen Unternehmensaktivitäten auch das gesamte Umfeldmanagement.

Der erste Schritt ist die Verankerung eines strategisch geplanten und aktiv durchgeführten Umfeldmanagements im Unternehmensleitbild und den daraus abgeleiteten Projektleitbildern, die die Unternehmensleitung selbst bzw. mit Unterstützung der internen QM-Abteilung festsetzen muss.

Das Gesamtkonzept des strategischen Projektmarketings ist jedenfalls in enger Abstimmung mit der Unternehmensleitung zu erstellen und umzusetzen, denn in vielen Fällen läuft die Kommunikation mit der Politik oder den Medien über die Unternehmensleitung selbst.

Verantwortung der Projektleitung

Der Projektleiter ist die zentrale Person und für die meisten Anspruchsgruppen das "personifizierte Projekt". Wichtige Anspruchsgruppen wie z. B. beteiligte Unternehmen, Behörden, Anrainer, Bürgerinitiativen und insbesondere lokale Medienvertreter koordinieren sich vorwiegend mit dem Projektleiter und seinem Team. Demnach kann die gesamte Planung und Umsetzung des Umfeldmanagements nur dann zum Erfolg führen, wenn sie als integraler Bestandteil des Projekts von der Projektleitung gemeinsam mit den technischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Belangen gesteuert wird.

Verantwortung der Stabstellen und des Qualitätsmanagements

Der Projektleiter wird in der Projektorganisation keinesfalls ausreichende Ressourcen für das Umfeldmanagement haben. Auch bei Großprojekten empfiehlt

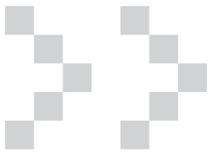
es sich nicht, eigene personelle Ressourcen vor zu halten. Um politische und gesellschaftliche Risiken professionell managen zu können, sind qualifizierte Experten erforderlich, die nur in Großunternehmen, nicht aber in einer Projektorganisation in ausreichender Stärke zur Verfügung stehen. Daher ist in der Praxis die Unterstützung des Projektleiters durch Stabstellen wie die Unternehmenskommunikation, das Generalsekretariat, die Public Affairs-Abteilung und die Rechtsabteilung sowie das Qualitätsmanagement von entscheidender Bedeutung. Bei Projekten, bei denen die verfügbaren Experten der beteiligten Unternehmen nicht eng mit den Projektleitern zusammenarbeiten, werden kontraproduktive Maßnahmen gesetzt. Kritische Situationen führen regelmäßig zu Krisen und Fehlleistungen und zu überraschenden Kontroversen.

Kompetenzabgrenzungen - Definition von Schnittstellen

Besonders die vielen Überschneidungsbereiche erfordern klare Kompetenzabgrenzungen: Wer ist für welche Teile bzw. Maßnahmen verantwortlich und wer hat diese durchzuführen? Da sich viele Maßnahmen erst im Zuge der einzelnen Projektphasen ergeben, sind ein kontinuier-



Abb. 9: Verantwortlichkeiten beim Umfeldmanagement



umfeld

liches Monitoring der Rahmenbedingungen, ein projektbegleitendes Controlling, eine laufende Anpassung der Planungen und eine regelmäßige interne Kommunikation zwischen Projektleitung, Beratern, Ausführenden und der Unternehmensleitung erforderlich, die durch ein Sitzungsmanagement, Dokumentationen und Berichtswesen unterstützt wird.

Beratung

Die an der Realisierung von Projekten beteiligten Mitarbeiter sind geschult und erfahren, die Aufgaben zu lösen, die sich ihnen auf technischer, wirtschaftlicher und rechtlicher Ebene stellen. Die komplexen Abhängigkeiten dieser Arbeitsebenen und die Wechselwirkungen untereinander sollten einem erfahrenen Projektleiter und Projektmitarbeiter durchaus bekannt sein.

Die vierte Handlungsebene der politisch-gesellschaftlichen Themen ist jedoch technisch geschulten Mitarbeitern oft wenig oder nur aus persönlicher Erfahrung vertraut. Das führt dazu, dass bei vielen Projekten das Management politischer und gesellschaftlicher Risiken vernachlässigt wird, was bei einzelnen Projekten in der Vergangenheit schon zu schwerwiegenden wirtschaftlichen Folgen geführt hat.

Es empfiehlt sich, fehlende personelle Ressourcen und fachliches Wissen im Bereich des Umgangs mit politischen und gesellschaftlichen Risiken, das in der Projektorganisation nicht verfügbar ist, in das Projekt durch politisch versierte Stabstellen aus den beteiligten Unternehmen (Generalsekretäre, Public Affairs-Manager, Rechtsabteilungen) oder entsprechend spezialisierte Unternehmens-, Politik- oder Public Affairs Berater einzubringen. Diese Leistungsträger sollten Teil der Projektorganisation sein. Sie müssen sowohl direkten Zugang zur Projektleitung als auch zur Unternehmensleitung der beteiligten Unternehmen haben und arbeiten dabei in enger Abstimmung mit der Unternehmenskommunikation.

NUTZEN UND KOSTEN VON UMFELDMANAGEMENT

Wirtschaftlicher Nutzen

- > **Kürzere Projektentwicklungszeiten**
Vor allem in der Planungs- und Projektvorbereitungsphase können durch einen systematischen Einsatz von Projektmarketing viele den Planungsprozess verzögernde Behinderungen vermieden und durch den reibungsfreieren Ablauf Zeiteinsparungen gewonnen werden. Durch die frühere Realisierung von Projekten kann das Projekt früher eine Rendite erwirtschaften, früher der vorgesehenen Nutzung übergeben werden und es reduziert sich auch entsprechend die Kapitalvorlagedauer.
- > **Geringe Aufwendungen für Umplanungen**
Durch frühere Einbindung aller Anspruchsgruppen kann die Anzahl und der Umfang von Umplanungen und etwaiger zusätzlicher Variantenstudien reduziert werden. Eine frühzeitige Abstimmung zwischen Projektbetreiber und Behörden kann zusätzliche Untersuchungen im Rahmen der Umweltverträglichkeitsprüfung und überflüssige Detailplanungen vermeiden.
- > **Bessere Projektorganisation**
Durch ein bereits frühzeitig strategisch geplantes Informations- und Organisationsmanagement können Leerläufe, Schnittstellenprobleme und Doppelbearbeitungen im Bereich Projektleitung, Projektsteuerung, begleitende Kontrolle, Baumanagement, der Koordination der Planer und aller anderen Projektbeteiligten vermieden werden.
- > **Weniger und kürzere Unterbrechungen**
Durch den Einsatz von Projektmarketing kann die Anzahl und Länge der Unterbrechungen auf Grund fehlender Entscheidungen, Stillstände auf Grund

von Beeinspruchungen, politisch motivierter "Nachdenkpausen" u. a. in der Projektentwicklungs-, Planungs- und Bauphase deutlich reduziert werden. Jede Unterbrechung bedeutet selbstverständlich auch einen monetären Aufwand, besonders wenn sich das Projekt bereits in der Bauphase befindet.

- > **Reduktion der Mehrkosten durch Nachforderungen in der Bauphase**
Besonders bei Behinderungen und Unterbrechungen im Bauablauf muss der Auftraggeber mit Mehrkosten rechnen. Jede Art von zusätzlichen beziehungsweise geänderten Leistungen wie für die Forcierungen am Ende der Bauphase, für Erschwernisse durch laufende Änderungen und kurzfristige Umplanungen führen zu berechtigten Mehrkostenforderungen der ausführenden Firmen im Bauablauf.
- > **Reduktion der Projektnebenkosten**
Das höchste Einsparungspotenzial systematisch angewandten Projektmarketings liegt jedoch sicherlich in der Reduktion von Zusatzmaßnahmen, die auf Grund des öffentlichen Druckes, der Anrainerwünsche oder der politischen Einflussnahme zur Realisierung erforderlich werden. Beispiele dazu sind zusätzliche Lärmschutzmaßnahmen wie höhere Wände oder Lärmschutzwälle, eine aufwendigere Gestaltung des Umfeldes, die Verlängerung von Tunnel, der Bau von Grüntunnel statt Lärmschutzwänden oder Tieferlegungen der Trassen.

Nicht direkt monetär bewertbarer Nutzen

Neben den reinen Kostenfaktoren sind auch andere Faktoren für die planmäßige Realisierung von Projekten von entscheidender Bedeutung.

- > **Allgemeine Imageverbesserung**
Projektmarketing verbessert das ohnehin etwas angeschlagene Image der Baubranche und aller am Bauprozess

management

Beteiligten. Je höher die Akzeptanz der Bauprojekte und der damit erforderlichen Baumaßnahmen ist, desto mehr profitieren Bauherrn, Projektentwickler, Planer und Ingenieurbüros sowie alle ausführenden Unternehmen.

- > **Positive Medienberichterstattung**
Gezielte und frühzeitige Information der Medien durch eine mediengerechten Aufbereitung der Daten und Fakten führt in der Regel zu einer grundsätzlich positiven Berichterstattung über das Projekt. Positive Berichterstattung fördert das Image der Beteiligten, die Akzeptanz sowie die Motivation aller am Projekt beteiligten Personen und Gruppen.
- > **Information der Anrainer und Meinungsbildner**
Ein wesentliches Element des Projektmarketings ist die frühzeitige und verstärkte Einbindung der vom Projekt unmittelbar betroffenen Bevölkerung (Politiker, Interessensgruppen sowie Umweltgruppen) andererseits. Dadurch kommt es in den meisten Fällen zu einer Akzeptanzsteigerung bei den Anrainern und einer Unterstützung bei den Meinungsbildnern.
- > **Vertrauen und Glaubwürdigkeit**
Wichtig ist der Aufbau von Vertrauen bei Entscheidungsträgern, Medien und der Bevölkerung, denn nur solange die eingebundenen Unternehmen und die handelnden Personen glaubwürdig sind und solange die Medien positiv über das Projekt berichten, kann die Projektplanung und -abwicklung ohne externe Behinderungen und Unterbrechungen ablaufen.
- > **Professionelles Krisenmanagement**
Krisen eskalieren meist durch ungeschickte oder fehlende Information. Projektmarketing und das damit verbundene präventive Krisenmanagement führt zur Vermeidung von Eskalation und zur Minimierung der Folgen von Konflikten.
- > **Bessere Vermarktung von Bauleistungen**
Nur selten werden heute in der Baubranche Bauleistungen, herausragende Projekte und innovative Bauverfahren ausreichend vermarktet. Projektbegleitendes Projektmarketing soll bei der Vermarktung dieser Leistungen einen wichtigen Beitrag leisten.
- > **Projektabschluss ohne große Reibungsverluste**
Reibungsverluste bei der Projektabschluss von Großbauprojekten verursachen meist nicht nur erhebliche Mehrkosten, sie wirken sich negativ auf das gesamte Klima der Projektabschluss aus. Grundlage für eine weitgehend reibungsfreie Projektabschluss ist eine detaillierte Planung mit einer schnittstellen- und fächerübergreifenden Betrachtungsweise des Gesamtprojektes. Ein positives Klima im Projektteam, positives Feedback von außen und positiv formulierte erreichbare Projektziele motivieren alle beteiligten Mitarbeiter und führen so zu einem noch größeren Projekterfolg.

Kosten - Nutzen - Betrachtung

Mehrkosten ohne strategisches Umfeldmanagement

Strategisches Umfeldmanagement soll mögliche Konflikte bereits in einem frühen Stadium erkennen, sodass eine Eskalation durch das Setzen rechtzeitiger Maßnahmen verhindert werden kann. Die Eskalation eines Konfliktes führt immer zu unvergleichlich hohen Mehrkosten. Entweder ist eine umfangreiche Medienkampagne erforderlich oder es müssen teure Zugeständnisse an Anrainer und Politiker gemacht werden, wie z.B. zusätzliche Grüntunnel, aufwändige Lärmschutzmaßnahmen oder wie beim Kraftwerk Freudenua begleitende städtebaulichen Maßnahmen, die in Summe mehr gekostet haben als das gesamte Kraftwerksprojekt.

Auch Verzögerungen, die durch Proteste und Konflikte entstanden sind, führen immer zu erheblichen Mehrkosten. Besonders, wenn die Projekte gesamtwirtschaftlich betrachtet werden. Durch eine spätere Projektrealisierung kann der volkswirtschaftliche Nutzen des Projektes wie z.B. der Produktivitätsgewinn und der sich daraus ergebende steuerliche Mittelrückfluss erst später realisiert werden, bzw. erhöhen sich die aus der Verzögerung ergebenden Zinskosten. In einer Studie des IHS errechneten dazu Grossmann und Helmenstein für eine Verzögerung um ein Jahr einen Verlust in der Höhe von 2,7% des Investitionsvolumens.

Hochgerechnet für das im Generalverkehrsplan angeführte Investitionsvolumen in der Höhe von 42,5 Mrd. würde somit eine durchschnittliche Verzögerung von einem Jahr bei allen Infrastrukturprojekten einen volkswirtschaftlichen Verlust in der Höhe von 1,15 Mrd. ergeben. So sehr auch über die Höhe dieser Zahl diskutiert werden kann, so bleibt die Grundaussage, dass Verzögerungen bei der Realisierung von Infrastrukturbauten volkswirtschaftlich zu einem gewaltigen Schaden führen, der von allen Beteiligten meist unterschätzt wird.

Kosten des strategischen Umfeldmanagements

Dem gegenüber stehen die im Gegensatz dazu äußerst geringen Kosten für das strategische Umfeldmanagement. Die Analyse verschiedener Projekte und Vergleiche mit anderen Branchen zeigen, dass die Kosten für sämtliche notwendigen Umfeldmanagementmaßnahmen im Bereich von etwa 0,1% der Gesamtprojektkosten liegen.

Quellenhinweise:

- > Stempkowski, R., Jodl, H.G., Kovar, A.; Projektmarketing im Bauwesen, Strategisches Umfeldmanagement zur Realisierung von Bauprojekten, Manz 2003.
- > Kovar, A., Stempkowski, R., Jodl, H. G., Public Affairs für Bauprojekte, in: Netzwerk Bau 02/003, 2003