

Piko Arno
Pils Thomas

Erfolgsfaktoren einer partnerschaftlichen Projektentwicklung



1 VORWORT

Was sind nun die Erfolgsfaktoren für eine partnerschaftliche Projektentwicklung und wie kann dadurch der Projekterfolg sichergestellt werden oder führt partnerschaftlicher Umgang wirklich zum Projekterfolg?

Um diese Frage zu beantworten gibt es unterschiedliche Sichtweisen, Zugänge und Standpunkte. Diese verschiedenen Standpunkte machen sich beispielsweise in den unterschiedlichsten Projektphasen bemerkbar. So wird es in der Planungsphase andere Zwänge geben als in der Realisierungsphase.

Im Vergleich zur Realisierung von Projekten vor 10 oder 20 Jahren sind die Anforderungen um ein Vielfaches gestiegen. Nicht nur die rasante technische Entwicklung im Bereich der elektronischen Medien (Email etc.) auch die Komplexität von Planungs- und Bauprozessen inklusive deren Schnittstellen (sowohl die innerhalb von Projektorganisationen und auch die zu Externen) aber insbesondere die sozialen Fähigkeiten sind im Fokus einer erfolgreichen Projektentwicklung.

2 PROBLEMSTELLUNGEN:

2.1. ZEITLICHE EINORDNUNG

Speziell bei Infrastrukturprojekten wird es beginnend in der Planungsphase bei der Trassenauswahl unterschiedliche

Infrastrukturprojekte, egal ob im Hoch- oder Tiefbau, sind aufgrund Ihrer Komplexität eine große Herausforderung für alle Beteiligten. Bis zur Realisierung und Inbetriebnahme kann es aber ein langer anstrengender Weg sein, der sicherlich auch von Diskussionen und Meinungsverschiedenheit gezeichnet ist.

Meinungen, Standpunkte und Diskussionen und auch Probleme geben, die gelöst bzw. einer Entscheidung zugeführt werden müssen.

So versuchen einerseits die Projektwerber unter Berücksichtigung von Kosten, Terminen und Qualität ein Optimum zu realisieren. Andererseits gibt es auch in dieser sehr frühen Phase andere Interessenslagen die dem Projekt durchaus kritisch bis ablehnend gegenüberstehen. Kann unter diesen Voraussetzungen ein Projekt unter Berücksichtigung aller Interessen und Forderungen einer Realisierung zugeführt werden?

In der nachfolgenden Abbildung ist dargestellt wie sich ein „idealer“ Projektablauf unter Berücksichtigung von externen Einflüssen ändern kann.

> Abb. 1

Aber nicht nur die zeitliche Abfolge auch die Zusammensetzung der am Projekt Beteiligten unterliegt einem Wandel. Damit einhergehend ändern sich auch die Zielvorstellungen. So wird die Zielvorstellung der beteiligten Öffentlichkeit eine andere sein, wie jene der beauftragten Baufirmen oder mitwirkenden Behörden. Die damit verbundenen Konflikte und

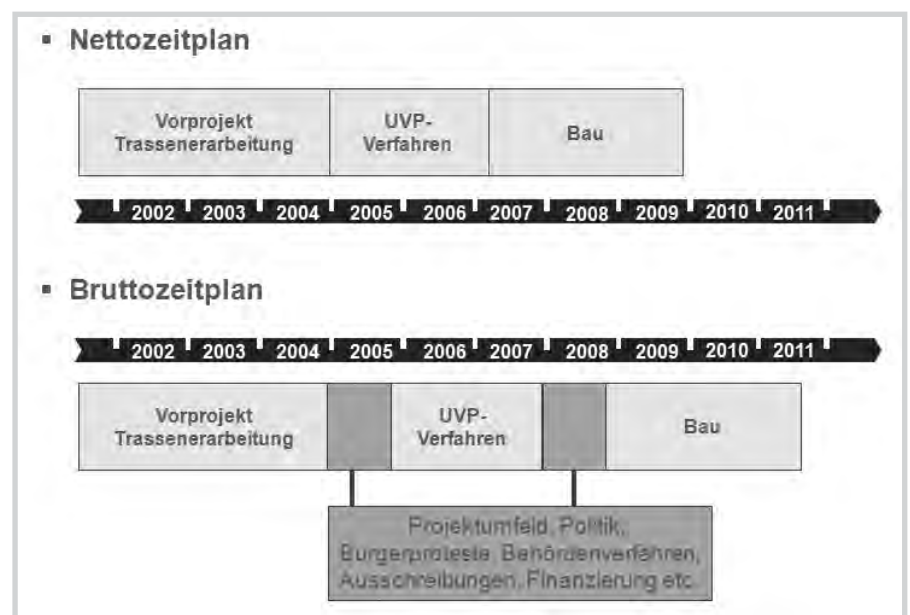


Abb. 1: Muster Netto / Bruttozeitplan

unterschiedlichen Interessenslagen können bzw. sind zur Analyse einem professionellen Umfeldmanagement zu unterziehen.

In einem immer mobiler werdenden Umfeld ist es notwendig, einen entsprechenden Wissenstransfer sicherzustellen. Dies bezieht sich u.a. darauf, dass gewährleistet sein muss, dass bei einem personellen Wechsel, der immer einen Wissensverlust mit sich bringt, die Wissensweitergabe und der Informationsfluss möglichst gut sichergestellt werden. Neben einem personellen Wechsel der handelnden Personen wird es auch erforderlich sein, bei Projektübergaben zu anderen Organisationseinheiten die Informationsweitergabe zu organisieren.

2.2. KOMPLEXITÄT

Der Prozess des Planens und Bauens ist ein sehr komplexer und die Anforderungen, die an die Projektgruppen gestellt werden, sind sehr hoch. So wird es dadurch für alle „Neuankömmlinge“ im Projekt am Beginn sehr zeitaufwändig und intensiv sein sich zurechtzufinden. Dies lässt sich am besten auch daran

erkennen, dass die Erstellung von Organisations- und Projekthandbüchern einen regelrechten Boom erfahren hat. Einerseits können dadurch die Rahmenbedingungen festgeschrieben werden, unter denen diverse standardisierte Abläufe abgewickelt werden sollen. Andererseits wie heißt es so schön: Papier ist geduldig!

Als ebenso wirkungsvoll und effektiv hat sich auch die Begleitung von „Projektleitungen“ mit einem Mentor oder einem Paten erwiesen. Diese können aufgrund ihrer Erfahrung und ihres Wissens den neuen Kollegen unterstützen und behilflich sein sich im Projekt zurechtzufinden. Ist das aber in Zeiten in denen Einsparungsgedanken gefragt sind, überhaupt noch möglich?

Die Realisierung von Projekten, welche einer UVP unterliegen, bildet eine große Herausforderung. Diese Herausforderung manifestiert sich nicht nur darin, dass die Planungszeiträume im Verhältnis zur Realisierung ein Verhältnis von 3:1 haben, sondern auch darin, dass im Falle von Projektänderungen während der Bauphase dies große Einflüsse auf

die vorangegangenen Behördenverfahren wie UVP oder sonstige Materienrechte hat. Um für diese Projektänderungen eine Vorlaufphase vor Ausführung einplanen zu können, sind ca. 8 Monate zu veranschlagen. Dass dadurch eine Projektrealisierung immer komplexer wird, ist selbsterklärend.

2.3. SCHNITTSTELLEN

Wie bereits erwähnt stellt die Realisierung von großen Infrastrukturvorhaben eine nicht unerhebliche Herausforderung für sämtliche Beteiligte dar. Dies soll in der nachfolgenden Grafik veranschaulicht werden.

> Abb. 2

Neben den Schnittstellen zu Externen (wie Behörden, Grundeigentümern, Blaulichtorganisationen, etc.) sind auch jene innerhalb der jeweiligen Projektorganisationen durch die Projektleitungen zu koordinieren.

Diese Schnittstellen zu identifizieren und zu bearbeiten ist wesentliche Aufgabe eines jeden erfolgreichen Projektmanagements.

2.4. QUALITÄTSBEGRIFF

Der Begriff der Qualität hat insbesondere bei den Auftraggebern einen sehr hohen Stellenwert. Dieser bezieht sich nicht nur auf die Qualität der Bauausführung sondern auch auf die Qualität der Planung. In Zeiten wo Planungsleistungen dem Preiswettbewerb unterliegen ist vielfach zu vernehmen, dass bei Ausschreibungen, welche nur dem Billigstbieterprinzip unterliegen, zwangsläufig die Qualität auf der Strecke bleibt.

Um dieser Entwicklung gegenzusteuern wurde beispielsweise das Unterkriterium angewendet. Kommt dieses jedoch dann tatsächlich zur Anwendung, so fehlt manchmal die Akzeptanz auf Bieterseite und ein Treffen vor dem

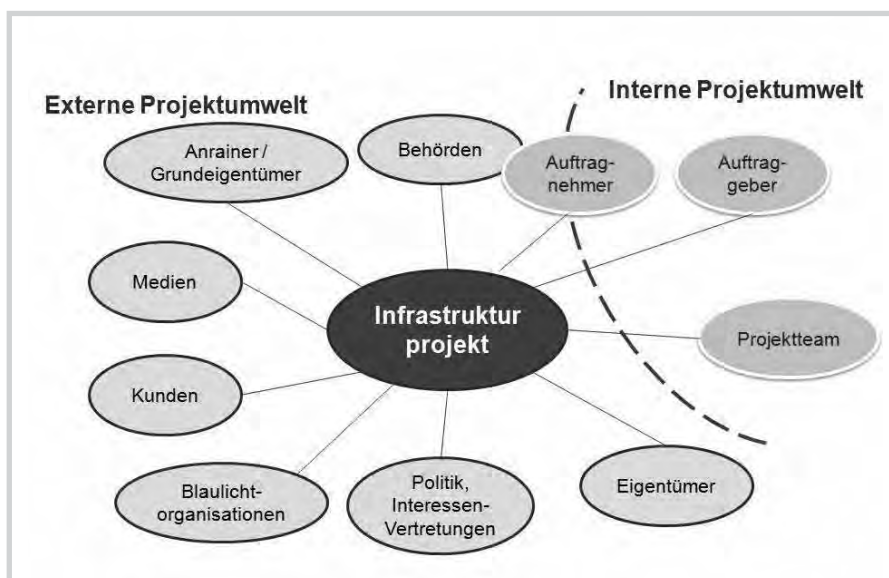


Abb. 2: Schnittstellendefinition bei Infrastrukturprojekten

erfolgs

Vergabeamt ist keine Seltenheit. Somit trägt die Wahl des richtigen Vergabeverfahrens vermutlich auch zum Erfolg bei.

2.5. KONFLIKTPOTENTIALE AG – AN BAU:

Wenn diese Hürden einmal genommen sind, warten neue Herausforderungen. So gibt es zwischen den Auftraggebern und den Auftragnehmern einen natürlichen Zielkonflikt.

Dieser Zielkonflikt kann in unterschiedlichen Ausprägungen zu Tage treten.

Der Bauherr hat die Minimierung der Kosten und der Bauunternehmer die Maximierung des Gewinns im Fokus.

> Tab. 1

Es sind aber nicht ausschließlich finanzielle Gründe, die zu einem Zielkonflikt oder zu Konfrontationen führen können, es gibt auch ganz andere Gründe wie beispielsweise fehlende Entscheidungskultur, Kommunikationsprobleme, etc.

3 LÖSUNGSANSÄTZE BZW. KOOPERATIONS- MÖGLICHKEITEN

Ein paar Gedanken und Vorschläge wie es vielleicht gelingen kann, eine partnerschaftliche erfolgreiche Projektrealisierung sicherzustellen:

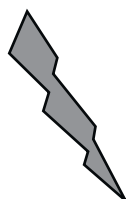
3.1. KOMMUNIKATION & UMFELD- MANAGEMENT

Dieser Punkt steht nicht ganz zufällig

Bauherr

Minimierung der Kosten

- > Maximale Leistung
- > Optimale Qualität
- > Termintreue
- > Budgeteinhaltung



Bauunternehmer

Maximierung des Gewinns

- > Minimierung des Aufwandes
- > Verbesserung des Ertrages durch Leistungs- und Ablaufänderung

Tab. 1: Zielkonflikt Bauherr - Bauunternehmer

an erster Stelle. Techniker sind gewohnt ziel- und lösungsorientiert zu agieren. Dass es daneben Zwänge gibt, in denen man sich zu bewegen hat, ist unbestritten. Wie bereits erwähnt hat sich das Arbeitsumfeld wesentlich gewandelt. Email's zu versenden anstatt das persönliche Gespräch zu suchen verbessert nicht unbedingt die Situation. Die Folge ist, dass das Ich- und Konkurrenzdenken Platz greifen und eine wertschätzende Kommunikation verloren geht. Für eine erfolgreiche Projektabwicklung ist es unabdingbar, dass auf die soziale Kompetenz insbesondere im Bereich der Kommunikation, Kooperation und Wertschätzung vermehrt Augenmerk gelegt wird. Dies betrifft auch die Ausbildung, denn im Rahmen der universitären Ausbildung wird leider zu wenig auf diese Qualifikation Wert gelegt. Andererseits ist dafür wirklich eine Ausbildung erforderlich?

Um die Eskalation zu verhindern wird in der ASFINAG versucht verschiedenste Modelle wie das Baustellenfrühstück zu implementieren. Dies soll dazu dienen um frühzeitig anstehende Probleme in einem direkten Weg zu diskutieren und einer Lösung näher zu kommen.

Am Beginn eines Bauprojektes sollen im Rahmen eines „Baustellen Kick-Offs“ folgende Themen angesprochen werden:

- > ausführliche Vorstellung aller Beteiligten
- > gemeinsame Vereinbarung und Festschreibung der gemeinsamen Ziele und Handlungsgrundsätze und des nicht vertraglich Geregelt

- > gegenseitige Offenlegung der Eskalationsstufen und der Zusicherung deren Einhaltung und
- > erforderlichenfalls Institutionalisierung eines „Baustellen-Frühstücks“
- > Festlegung eines Projektreviews

Dieses Baustellen-Kick-Off ist keine Partnerschaftssitzung und soll auch nicht so gehandhabt werden.

Um am Ende eines Projektes die gewonnenen Erfahrungen mitzunehmen, bietet sich an dies in einem Projektreview Review passieren zu lassen:

Umfeldmanagement

Im Rahmen einer großangelegten Studie [1] unter dem Titel „Möglichkeiten und Grenzen der Öffentlichkeitsbeteiligung bei Infrastrukturprojekten“ wurden sowohl Projektwerber, wie auch Behörden, Planer, Interessensvertretungen, Vertreter der Politik aber auch Bürger, Anrainer und NGO's interviewt. Dabei wurden drei Gelingensfaktoren der Öffentlichkeitsbeteiligung identifiziert:

1. Ein frühzeitiger Beginn von Öffentlichkeitsbeteiligung
2. Entsprechende Berücksichtigung der Ergebnisse in der Entscheidung
3. Professionelle Abwicklung von Beteiligungsverfahren

Gründe für den Misserfolg sind

- > Das Treffen von Entscheidung zum Vorhaben im Vorfeld der Beteiligung
- > Fehlender Gestaltungsspielraum
- > Einsatz ungeeigneter Methoden und Beteiligungsinstrumente

Das bedeutet im Konkreten am Beispiel des offenen Planungsprozesses : [2]

Kommunikation bedeutet Einbindung

- Betroffene Anrainer
- Entscheidungsträger und Genehmigungsbehörden

faktoren

- Medien
- Politisches Umfeld
- Unternehmensinterne Interessen
- Etc.

Eckpunkte projektspezifischer Kommunikation

- Transparenz und Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen
- Kommunikative Gleichbehandlung der Akteure
- Medienarbeit
- Information und Partizipation

3.2. VERTRAGSMODELLE

Das Partnerschaftsmodell hat formal mit der ÖNORM B2118 Einzug in die Abwicklung von bauvertraglichen Themen gehalten. Mit der institutionalisierten Abwicklung der bauvertraglichen Themen ist es gelungen den Fokus darauf zu konzentrieren und die Klärung der technischen Themen auf anderer Ebene voranzutreiben. Wo liegen aber jetzt die Problembereiche im Zuge der Vertragsabwicklung und ist mit der Abwicklung

der PSS alles gelöst? Ist es der schlechte Preis, den der Auftragnehmer / Bieter abgegeben hat oder ist es das sture Beharren des Auftraggebers auf der Erfüllung der Leistung durch den AN?!

Um Lösungen herbeiführen zu können, benötigt man Werkzeuge. Diese müssen bereits im Vertrag enthalten sein. Beispielsweise können dazu das Value Engineering oder Bonus Modelle angeführt werden. Diese Ansätze beschränken sich nicht nur auf Bauleistungen sondern auch die Planungsleistungen können damit umfasst werden.

Aber nicht nur dieses Modell bietet einen Anreiz, auch eine zeitgerechte Ausschreibungsbearbeitung, eine vorausschauende Arbeitsvorbereitung, eine ordnungsgemäße Dokumentation, aber auch eine frühzeitige Anmeldung von Mehrkosten können auf Auftragnehmerseite als Konfliktvermeidungsmaßnahme dienen.

Bevor neue Vergabemodelle wie beispielsweise die funktionale Ausschreibung, das kreative Bauen oder auch das

Klappbrückenverfahren realisiert werden, ist es Ziel der ASFINAG diese Modelle mit den betroffenen Auftragnehmervertretern zu diskutieren. Dabei sollen die Vor- und Nachteile besprochen und soweit wie möglich abgestimmt werden.

Die Auftraggeber können im Rahmen der Projekterarbeitung folgende Punkte einbringen:

- > Sicherstellung einer funktionierenden Projektorganisation
- > Baugrunderkundung einhergehend mit einer Bestands- und Grundlagenerhebung
- > Realistische Bauzeitpläne
- > Bauloseinteilung (Schnittstellendefinition)
- > Risikovorsorge
- > Alternative Ausschreibungsmodelle (kreatives Bauen, funktionale Ausschreibungen, etc.)

In Deutschland wurde das Modell des Partnerings eingeführt. Dieses Modell ähnelt jenem der PSS sehr stark und zeichnet sich v.a. durch

- > Kooperation statt Konfrontation
- > Gegenseitigem Vertrauen
- > Gemeinsamen Zielen

aus. Die Methoden der Konfliktlösung können nach folgendem Schema [3] erfolgen:

> Abb. 3

Wobei es in Österreich nicht der üblichen Vorgangsweise entspricht ein eigenes Schiedsgericht zu installieren. Ziel ist es die Entscheidungen zeitnahe auf der Baustelle zu treffen, welches der große Vorteil des Partnerschaftsmodells ist. In jedem Fall wurde durch die zeitnahe Behandlung der anstehenden Themen ein großes Konfliktpotential ausgeräumt. Schlussendlich ist dazu aber eines festzuhalten: Das tägliche Leben auf der Baustelle ist geprägt von Diskussionen über die Interpretation von bauvertrag-

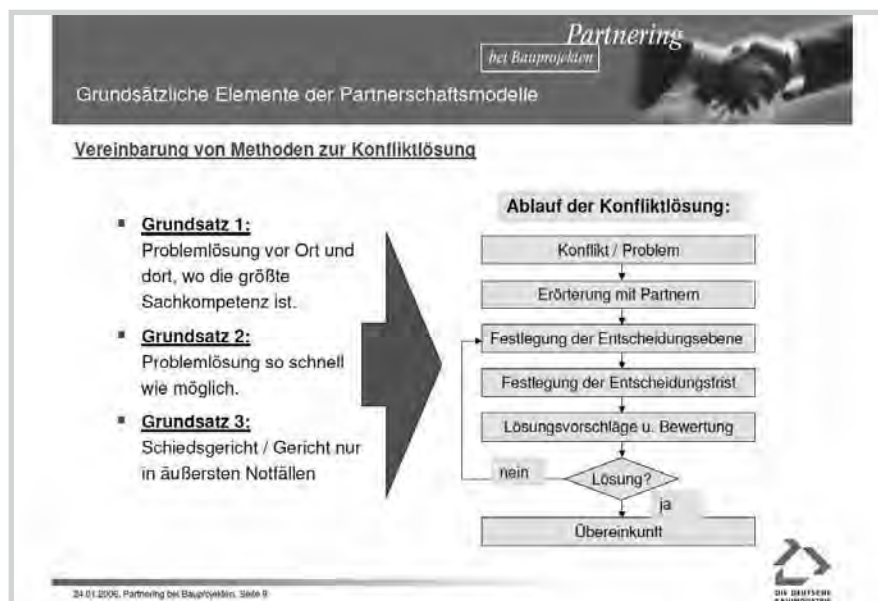


Abb. 3: „Partnerschaftsmodelle in der deutschen Bauwirtschaft“ im Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V.

erfolgs

lichen Themen. Hierzu wird es notwendig sein, sich in die Gedankenwelt des Anderen hineinzudenken und vielleicht nachvollziehen zu können. Nichts desto trotz muss die Grundlage jeden Handelns eine ethische sein. Ob es immer eine Win-win Situation geben kann, sei an dieser Stelle dahingestellt, aber es muss trotz allem klar sein, dass jeder der Verhandlungspartner eine Grenze hat, die er nicht überschreiten kann und darf. Das Stichwort Korruptionsprävention soll in diesem Zusammenhang nicht unerwähnt bleiben!

3.3. PROZESSMANAGEMENT / PROJEKTORGANISATION

Mit Hilfe eines entsprechenden Qualitätssicherungssystems, können sowohl für die eigenen Mitarbeiter Standards geschaffen werden, aber auch für Externe die Abläufe entsprechend transparent und nachvollziehbar dargestellt werden.

> Abb. 4

Grundsätzlich kann voraus geschickt werden, dass egal welche Organisationen bei einem Projekt mitarbeiten, diese ein gemeinsames Ziel verfolgen, nämlich jenes der Projektrealisierung. Damit ist eine starke Projektorientierung gegeben. Um jetzt jedoch alle Mitwirkenden auf das Projekt und das gemeinsame Ziel „einzuschwören“ bieten sich Kick-Off Veranstaltungen an. Diese Veranstaltungen sollen nicht nur einem gemeinsamen Kennenlernen dienen, sondern im Speziellen auch dem Definieren von Zielen und insbesondere von Nicht-Zielen. Oftmals können dabei schon manche Zielkonflikte aufgezeigt und auch einer Lösung zumindest zugeführt werden. Neben einem formellen Projektstart ist aber auch der offizielle Projektabschluss wesentlich. Dabei bietet sich nicht nur die Möglichkeit einen offiziellen Schlusspunkt zu setzen, sondern auch Best Practice Beispiele zu sammeln. Diese Best Practice Beispiele sollen sich nach Möglichkeit nicht ausschließlich darauf beziehen, welche anderen technischen Lösungen

möglich gewesen wären, sondern auch Faktoren berücksichtigen, wie beispielsweise mit Konflikten umgegangen wurde oder die Kommunikation innerhalb des Teams erfolgte. Teambuildings können das Ihre dazu beitragen ein Kennenlernen und Festlegen gemeinsamer Werte und Vorstellungen zu gewährleisten.

> Abb. 5

3.4. WISSENSTRANSFER / AUS- UND WEITERBILDUNG

Wie bereits bei den Problembereichen angeschnitten, bildet die Wissensweitergabe einen wesentlichen Erfolgsfaktor. Die Informationsweitergabe innerhalb von Organisationseinheiten, z.B. durch Projektleitersitzungen oder eine ordnungsgemäße Projektdokumentation mit den dazugehörigen Bescheiddatenbanken (Firmenübergreifend BMG-SG), haben sich durchaus bewährt.

Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen werden vornehmlich in den fachlichen Disziplinen angeboten und auch genutzt. Aber es ist auch auf die bereits erwähnten Soft Skills Wert zu legen. Auch der Wissensaustausch mit Externen wie ÖBA's tragen zum besseren wechselseitigen Verständnis bei.

Neben all diesen Themen ist eine ethische Werthaltung als Voraussetzung bzw. als selbstverständlich anzusehen.

4 ZUSAMMENFASSUNG

Unter Beachtung von folgenden Faktoren wird es aber möglich sein, eine erfolgreiche partnerschaftliche Abwicklung von Projekten zu ermöglichen:

- > Offene Kommunikationskultur
- > Fairer Vertrag (sowohl Planung als auch Bau)
- > Projektreviews und damit ein erfolgreiches Wissensmanagement zu gewährleisten



Abb. 4: Auszug aus dem Prozessmanagement der ASFINAG

faktoren

- > Fairer Umgang miteinander
- > Entscheidungskultur
- > Aus- und Weiterbildung nicht nur fachlich sondern auch in Bezug auf „Softskills“

QUELLEN

- Hammerl, B. (2011). Möglichkeiten und Grenzen der Öffentlichkeitsbeteiligung bei Infrastrukturprojekten. Graz: Joanneum Research.
- ◀ Schmidt, H. (2006). Partnering bei Bauprojekten. Die Deutsche Bauindustrie Arbeitskreis „Partnerschaftsmodelle in der Bauwirtschaft“ im Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V.
- Walcher, A. (2003). „Alle Reden Mit“ - Bürgerbeteiligung und strategisches Umfeldmanagement bei Infrastrukturprojekten. Perchtoldsdorf: Netzwerk Bau DI Dr. Rainer Stempkowski.

FUSSNOTEN

- [1] Vgl. dazu DELPHI Studie „Möglichkeiten und Grenzen der Öffentlichkeitsbeteiligung bei Infrastrukturprojekten“ B. Hammerl Bericht Nr. ENGB-13/10 Seite 64
- [2] Vgl. dazu „Alle Reden mit“ Bürgerbeteiligung und strategisches Umfeldmanagement bei Infrastrukturprojekten“ 2003
- [3] Vortrag 2006 „Partnering bei Bauprojekten“ Hr. Schmidt

TPS / KUM	Planer	PL	Planer Fachbereich	Unternehmen 1	Unternehmen 2	TPS / KUM MW	Planer MW
				TPS	KUM		
4 Kommunikation und Information							
4.1	1.1.		Wie schätzen Sie die Kommunikation zwischen den Projektbeteiligten ein?	1	1	1,00	2,00
4.2	1.2.		Wie schätzen Sie die Effizienz von Besprechungen ein?	2	1	1,50	2,10
4.3	1.3.		Wie bewerten Sie die Länge der Besprechungen?	2	4	3,00	3,40
4.4	1.4.		Wie viele Besprechungen waren notwendig?	95%	100%	98%	88%
4.5	1.5.		Wie schätzen Sie die Qualität der Vorbereitung von Besprechungen ein?	2	2	2,00	1,50
4.6	1.6.		Wie zufrieden waren Sie mit den Ergebnissen der Besprechung?	2	1	1,50	1,80
4.7	1.7.		Welche Verbesserungen für Besprechungen schlagen Sie vor?	k.A.	k.A.		
4.8	1.8.	7.1	Wie umfangreich war das geforderte interne Berichtswesen für Sie?	3	5	4,00	3,30
4.9	1.9.	7.3 7.4	Welche Verbesserungen für das Berichtswesen schlagen Sie vor?	k.A.	k.A.		

Abb. 5: Beispiel für einen Projektabschlussfragebogen