

Integrierte Projektarbeit

Die Chance zur Optimierung der Projektarbeit im Bauwesen

Von Dipl.-Ing. Architekt Thomas Bahnert, Teamleiter/Honorarsachverständiger und Dipl.-Ing. Mathias Heiser, Geschäftsleiter, THOST Projektmanagement GmbH

Die Herausforderungen bei der Realisierung von Bauprojekten sind vielseitig. Gemessen am Erreichen der Termin-, Kosten- und Qualitätsziele werden diese in vielen Projekten nicht vollständig erfüllt. Die Ursachen liegen oft schon in der Projektplanungs- oder in der Projektstrukturierungsphase. Meistgenannte Gründe hierfür sind: unrealistische Budget- und Terminvorgaben, die Reduzierung der Eignungskriterien im Beschaffungsprozess auf den Preis, Vergaben von Bauleistungen ohne abgeschlossene Planung, mangelnde Kommunikation, massive Risikoverlagerung vom Bauherrn auf die Projektpartner sowie konfrontativ statt kooperativ gestaltete Projektverträge.



In Summe führt dies zu Situationen, in der die Projektbeteiligten unterschiedliche Projektziele verfolgen. Hat der Bauherr die kosten- und fristgerechte Errichtung des Bauwerkes als primäres Projektziel, so liegt die Interessenslage bei den Projektpartnern aufgrund der vorgenannten Umstände häufig eher auf dem eigenen wirtschaftlichen Erfolg und einer damit verbundenen starken Leistungs- und Risikoabgrenzung. Das übergeordnete Projektziel, die Errichtung des Bauwerkes, gerät dabei aus dem Fokus. Ein weiterer negativer Aspekt ist die damit einhergehende Projektkultur, die von gegenseitigem Misstrauen und starker Fokussierung auf die eigenen Interessen geprägt ist.

In der Veränderung der oben benannten Strukturen und Vorgehensweisen liegt ein immenses Potenzial zur Optimierung der Pro-

jeektarbeit. Einen Lösungsansatz bietet die Integrierte Projektarbeit (IPA). Bei der IPA handelt es sich um eine Projektorganisationsform, die auf einer partnerschaftlichen Kollaboration, dem „Partnering“, aller Projektbeteiligten basiert. Der Egan Report „Rethinking Construction“ von 1998 definiert Partnering wie folgt: „Partnering umfasst zwei oder mehr Organisationen, die zusammenarbeiten, um die Leistung zu verbessern, indem sie gemeinsame Ziele vereinbaren, einen Weg zur Beilegung von Streitigkeiten finden und sich zur kontinuierlichen Verbesserung, zur Messung des Fortschritts und zum Teilen von Gewinnen verpflichten.“ Danach sind gegenüber konventionellen Projekten bei Partnering-Projekten deutliche Kostensenkungen und Zeitverkürzungen möglich, ohne Nachteile für die Beteiligten, was Erfahrungen insbesondere aus Großbritannien belegen.

Doch was bedeutet IPA im Konkreten? Abbildung 1 bietet hierzu einen Überblick.

Das Partnering ist die wesentliche Grundlage der IPA. Diese hat ihre Entsprechung im Mehrparteienvertrag, der die vertragliche Grundlage für die Projektbeteiligten bildet. Dieser ist ein Projektvertrag, in den alle wesentlichen Projektbeteiligten sehr früh im Projekt (idealerweise bis zum Abschluss der HOAI-Lph. 1) eintreten. Dies sind der Bauherr inkl. Projektsteuerung, die Planer sowie die wesentlichen bauausführenden Schlüsselgewerke. Letztere haben in der Planungsphase eine beratende Funktion, um die Planung hinsichtlich der Bauausführung zu optimieren. Die aus dieser Vorgehensweise resultierende Fragestellung zur Konformität mit dem Vergaberecht kann mit Verweis auf die Untersuchungen der Initiative Teambuilding positiv beantwortet werden.



Grafik © THOST Projektmanagement GmbH

Abb. 1: IPA

Auf den Regelungen des Mehrparteienvertrags gründen die vier wesentlichen Säulen der Projektabwicklung. Diese sind: Organisation, Ökonomie, Methoden und Kultur.

Unter „Organisation“ ist eine Projektorganisation mit Integration aller Vertragspartner zu verstehen. Dabei sind alle Vertragspartner in allen Entscheidungsebenen des Projektes vertreten.

„Ökonomie“ beschreibt die wirtschaftlichen bzw. kaufmännischen Regelungen. Über den gemeinsamen Vertrag werden alle Risiken, Chancen gleichmäßig verteilt. Eine Vergütung der Gemeinkosten ist garantiert. Jedoch wird der Gewinn einzig aus der Realisierung der Chancen erzielt und im Projektteam aufgeteilt. Im Gegenzug werden auch Mehrkosten aus Risikoeintritt im Projektteam aufgeteilt. Damit wird der Anreiz der gemeinsamen Projektzielerreichung oder sogar -übererfüllung geschaffen.

Unter dem Begriff „Methoden“ sind Arten der Zusammenarbeit angesiedelt, die ein Höchstmaß an Kommunikation und Effizienz gewährleisten sollen. Diese sind beispielsweise die Lean- und die BIM-Methodik, beide einzusetzen ab Projektstart.

Die letzte Säule ist die „Kultur“. Hier muss eine Projektkultur gefunden und gepflegt werden, die auf gegenseitigem Vertrauen, Wertschätzung und einem Maximum an Kollaborationsbereitschaft beruht. Neben den technischen und persönlichen Eignungen für die Umsetzung der vorgenannten vier Säulen sind die Eigenschaften, die für die Erfüllung der projektkulturellen Anforderungen notwendig sind, wesentliche Zuschlagskriterien bei der Auswahl der Projektpartner.

Die IPA ist in Deutschland angekommen. Neben der Thematisierung auf dem Deutschen Baugewerbe 2018 werden durch die Initiative Teambuilding Grundlagen erarbeitet. Erste Ergebnisse liegen hierzu vor. Erste Pilotprojekte werden bereits umgesetzt.

Auch THOST Projektmanagement unterstützt diese Entwicklung neuer Abwicklungskonzepte. Mit den Unternehmenswerten leben wir schon heute die erforderliche Projektkultur. Unser Contract- und Claimmanagement hat sich auf Vertragsfindung und Vertragsführung der IPA eingestellt. Mit unseren Competenc-Centern „Lean Management im Bauwesen“ und „BIM – Building Information Modeling“ bearbeiten wir aktuell eine Vielzahl von Projekten. Darüber hinaus ist beim Projektstart die Organisation und Strukturierung eine unserer Kernkompetenzen. Mit der „Integrierten Bedarfsplanung“ erarbeiten wir mit unseren Kunden die Inhalte und Ziele der Projekte und beurteilen deren tatsächliche Machbarkeit. ■

Digitale BusinessCards



Dipl.-Ing.
Thomas Bahnert
Teamleiter/
Honorarsachverständiger



Dipl.-Ing.
Mathias Heiser
Geschäftsleiter



Webseite

THOST
Projektmanagement GmbH
www.thost.de

