

G.i.V. – Unsere Leistung – Ihr Nutzen!

Projektvorbereitung – von der Projektidee zum Konzept

Als öffentlicher Auftraggeber oder privater Investor von Bauvorhaben sind Sie immer wieder mit Kosten- und Terminüberschreitungen oder mit Qualitätsmängeln bei Projekten konfrontiert. Erfahrungsgemäß liegen die Ursachen hierfür häufig in der Projekt-Startphase.

Dieser Phase muss daher die besondere Aufmerksamkeit des Bauherren und seiner Projektverantwortlichen gelten.

Die Startphase beginnt mit der Projektidee („Da müsste sich etwas ändern“) und endet, wenn alle Klärungen soweit herbeigeführt sind, dass zwischen den Projektverantwortlichen und den Aufgabenträgern (z. B. Planer) eindeutige Vereinbarungen über die Leistungserbringung getroffen werden können (Projekt-Konzept).

Obwohl über das Projekt noch wenige Informationen vorliegen, müssen Entscheidungen getroffen werden, die den Grundstein für den späteren Projekterfolg bilden. Um Zeit zu sparen und um die kurzfristig erwarteten Ergebnisse liefern zu können, wird oft zu wenig Zeit in die Projektvorbereitung investiert.

Aus der Erfahrung vieler Projekte ist bekannt, dass die so ‚gesparte‘ Zeit in späteren Projektphasen in Form von Planungsänderungen, Lösung von Konflikten zwischen Projektbeteiligten etc. wieder investiert werden muss. Daraus sind folgende grundsätzliche Schlüsse zu ziehen:

- Die Zeit für die Projektvorbereitung muss so bemessen werden, dass alle relevanten Aspekte geklärt werden können und Folgeprobleme vermieden werden.
- Die personellen und fachlichen Ressourcen für die Projektvorbereitung müssen entsprechend den jeweiligen Projektanforderungen zur Verfügung stehen.

Die G.i.V. versteht ihre Mitwirkung an der Projektführung als Management von Prozessen mit vielfältigen Zusammenhängen (Systeme), die es zu beherrschen gilt, und bietet Unterstützung in der Phase der Projektvorbereitung an, um Projekten einen guten Start zu ermöglichen.

Dies gilt sowohl für große aber genauso auch für kleinere Projekte, bei denen die Probleme erfahrungsgemäß ebenso auftreten und im Sinne des Projekterfolges zu vermeiden sind.

Die Aufgaben und Leistungen werden dem Bauherren projektspezifisch vorgeschlagen und gemeinsam festgelegt. Sie sind somit immer an die Situation des jeweiligen Auftraggebers und an die Projektanforderungen angepasst.

Sofern der Bauherr im weiteren Projektverlauf keine Projektsteuerung einschaltet, aber in einzelnen Aspekten weiterhin Unterstützung wünscht, übernimmt die G.i.V. diese Aufgaben gemäß Absprache.

Die Projektvorbereitung – eine Bauherrenaufgabe

Aufgrund sinkender personeller Ausstattung bei Bauherren bzw. Bauherrenorganisationen ergeben sich immer häufiger Probleme in der Projektführung wegen fehlender personeller Ressourcen und abhängig von Projektart eventuell auch bei der Verfügbarkeit der kompletten Bandbreite benötigter Kompetenzen (Fachtechnik, Methoden, Organisation, Management).

Gerade in der für den späteren Projekterfolg so wesentlichen Phase der Projektvorbereitung verfügt der Bauherr bzw. Bauherrenvertreter meist noch nicht über personelle/ fachliche Unterstützung. Diese wird in der Regel erst für die Phase der Planung eingebunden.

Daher kommen auf den Bauherren bzw. dessen Projektverantwortlichen in der Projektvorbereitung vielfältige – von Art und Größe eines Projektes abhängige – Aufgaben zu.

Erfahrungen aus vielen Projekten zeigen, dass die Aufgaben verschiedenen Themenblöcken zugeordnet werden können, die in der ersten Projektphase im Hinblick auf ihre Bedeutung für spätere Probleme folgendermaßen zu priorisieren sind:

- Projektziele, Projektorganisation und Projektteam
- Wirtschaftlichkeit, Projektrisiken, Projektsteuerung, Budgetierung
- Technische Lösungen, Projektabwicklung (Meilensteine)

Die Projektvorbereitung – ein Risiko für den Projekterfolg

Sofern in der Phase der Projektvorbereitung nicht die notwendigen Klärungen herbeiführt werden, entstehen in späteren Projektphasen erfahrungsgemäß vielfältige Probleme, deren Lösung dann oft unter hohem Zeitdruck mit immer kleiner werdendem Entscheidungsspielraum herbeigeführt werden muss. Dabei werden an anderer Stelle dringend benötigte Kapazitäten gebunden, was wiederum zu Folgeproblemen führt.

Die typischen Probleme oder Fehler in der Projektabwicklung sind vielfältig und überlagern sich. Sie wirken sich mit hoher Sicherheit auf die späteren Projektphasen aus:

- Die festgelegten Ziele des Projektes beheben die projektauslösenden Probleme nicht
- Der Termin- und Kostenrahmen ist ‚politisch‘ und damit oft unrealistisch
- Die Anforderungen an das Projekt sind nicht abschließend geklärt
- Die Verantwortlichkeiten sind nicht eindeutig geklärt
- Das bereits verplante Budget wird kurzfristig geändert
- Entscheidungen werden nicht von allen Beteiligten getragen und vertreten
- Entscheidungen werden ohne qualifiziertes Abwägungsmaterial getroffen
- Aufgebauter Zeitdruck lässt keine systematischen Klärungen zu
- Personelle Ressourcen mit den notwendigen Fachkenntnissen fehlen
- Die Komplexität der Prozesse und ihrer Zusammenhänge wird unterschätzt

- Die Politik nimmt Einfluss auf Projektinhalte und Projektablauf
- Projektbeteiligte verfolgen Einzelinteressen
- Risiken werden nicht identifiziert und nicht rechtzeitig ausgeräumt

Die Folgen zeigen sich regelmäßig in Kosten- und Terminüberschreitungen sowie in Qualitäts- bzw. Funktionsmängeln. Natürlich sind die Ursachen hierfür nicht nur in der Projektvorbereitung zu finden, aber eben ganz wesentlich auch in dieser Phase.

Die G.i.V.-Projektvorbereitung – Unsere Leistung – Ihr Nutzen

Zur optimalen Vorbereitung Ihrer Projekte können wir Ihnen im Rahmen der Projektvorbereitung eine Reihe von Einzelleistungen anbieten, mit denen wir Sie bei Ihren Bauherrenfunktionen wirksam unterstützen können. Nachfolgend sind wesentliche Leistungen zusammenfassend dargestellt:

- **Projektziele**
Der Projekterfolg wird maßgeblich durch die Präzision der Projektziele (Vorgehens- und Ergebnisseziele) bestimmt. Die Ziele werden sowohl aus der Projektidee als auch aus dem Projektumfeld – meist in einem iterativen Prozess – von der G.i.V. zu einem Zielsystem zu entwickelt und in einem durch Bauherrenentscheidung verbindlichen Zielkatalog dokumentiert.

- **Projektorganisation und Projektteam**
In Abstimmung mit dem Bauherrn werden von der G.i.V. Vorschläge zur Aufbau- und Ablauforganisation zumindest für die Planungsphase erarbeitet.
Dazu gehören u. a. die Ermittlung aller Projektbeteiligten und die Klärung deren Beziehungen untereinander. In der Projektorganisation ist das Zusammenfallen von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung (AKV) sicherzustellen und Entscheidungswege und –träger festzulegen.

Zu den Aufgaben gehört auch die Erarbeitung einer Projektstruktur, die den Anforderungen aus Zuständigkeiten, Termin- und Kostensteuerung etc. Rechnung trägt.

- **Wirtschaftlichkeit**
Die G.i.V. klärt die Anforderungen an die Daten zu Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen und unterstützt den Bauherren bzw. die Projektleitung beim Beschaffen der Daten für bei den entsprechend Zuständigen (Investition und Erlöse nach Zeitperioden).
- **Projektrisiken**
Die G.i.V. unterstützt bei der Erfassung der Projektrisiken, insbesondere im Bereich des Planungs- und Baurechtes, um gegebenenfalls rechtzeitig Fachjuristen einschalten zu können.
- **Projektsteuerung**
Als primäre Aufgabe sieht die G.i.V. in diesem Bereich die Gestaltung und Festlegung der Steuerungsprozesse.
Die notwendigen Planungsleistungen werden erfasst und in Abstimmung mit dem Bauherren eine Vergabestrategie für den Planungsprozess festgelegt (Beauftragungsschritte, Leistungsabgrenzung). An der Erstellung von Leistungsbildern kann im Rahmen der Vorbereitung der Planerverträge gegebenenfalls mitgewirkt werden.
Weiterhin wird das Berichtswesen in der Planungsphase definiert (Festlegung von Hol- und Bringschuld der Beteiligten) und ein Entscheidungsmanagement installiert.
Ein weiterer Aspekt kann die Klärung der Förderfähigkeit und terminlicher Vorgaben für die Beantragung sein. Eventuell sind Projektziele zur Sicherung der Förderung anzupassen und Antragsunterlagen für die Förderung vorzubereiten.

- **Budgetierung**
Auf der Grundlage der erfassten Planungsleistungen erarbeitet die G.i.V. eine Budgetplanung (Mittelbedarfs- und Abflussplanung) für die Planungsphase, die als Steuerungsgrundlage dient.

Bei der Kostenrahmenplanung zu den Bauleistungen einschließlich erster Finanzierungs- und Mittelabflusspläne unterstützt die G.i.V. die Plausibilisierung.
- **Technische Lösungen**
Auf der Basis erster technischer Lösungsansätze überprüft die G.i.V. in der Phase der Projektvorbereitung, ob damit die festgelegten Ziele tatsächlich erreicht werden können. Die G.i.V. erbringt keine Planungsleistungen, bringt sich aber konstruktiv in die Entwicklung planerischer Konzepte ein.
- **Projektentwicklung**
Für die Planungs- und Genehmigungsphase erstellt die G.i.V. einen Terminplan und unterstützt den Bauherren bei der Aufstellung einer Rahmenterminplanung mit den wesentlichen Meilensteinen für das Gesamtprojekt. Die Inhalte werden dabei erläutert und die Grundlagen und Annahmen dokumentiert

Die G.i.V. sieht ihre Aufgabe darin, den Bauherren/ Projektleiter fachlich zu unterstützen und soweit vom Tagesgeschäft zu entlasten, dass er seinen Führungsaufgaben nachkommen kann.

Weitere Informationen erhalten Sie bei der:

G.i.V. Gesellschaft für interdisziplinäres Verfahrensmanagement mbH & Co. KG, Karlsbader Straße 33,
70378 Stuttgart, Tel.: 07 11 / 65 84 08 -0, Fax: 07 11 / 65 84 08 -20, Email: stuttgart@giv-mbh.de