

TEIL 1

AUSGANGSLAGE, AUFGABENFELDER UND DER FAKTOR MENSCH IN DER INITIIERUNG

AGL AUSGANGSLAGE

RELEVANZ DER AUFGABENFELDES

Schon zu Projektbeginn sind aufgrund der Projektidee, der Bauherneigenschaften oder eines gegebenenfalls vorgegebenen Standorts wesentliche Randbedingungen für die weitere Projektabwicklung definiert. Da diese als erste und ständige Orientierungspunkte für die zukünftige Entwicklung dienen, ist es von entscheidender Bedeutung diese „Ausgangslage“ korrekt zu erfassen und während der weiteren Abwicklung zu berücksichtigen. Obwohl die Ausgangslage als erstes Aufgabenfeld bearbeitet wird, sind durch Rekursionen spätere Anpassungen der Ausgangslage möglich und ggf. sogar notwendig.

INHALTLICHE SCHWERPUNKTE

Motivation

Eigenanalyse des Bauherrn

Projektcharakterisierung

Zur Erfassung der projektindividuellen Ausgangslage ist zunächst die **Motivation** für das Projekt explizit festzuhalten. Die Motivationsbeschreibung enthält in knapper Form die grundsätzliche Projektidee und welcher Mehrwert für wen und warum erzielt werden soll. Sie dient als stabil(st)er Anker im Projekt und regt die Kreativität im Hinblick auf die Möglichkeiten der Zielerreichung an. Damit stellt sie eine Vorstufe zur ausführlichen Definition der Projektziele dar und unterstützt den Bauherrn und die

übrigen Projektbeteiligten bei der zielgerichteten Abwicklung des Projekts. Die Motivationsbeschreibung kann zudem bei der Vermarktung eingesetzt werden, um besondere Aspekte in prägnanter Form darzustellen.

Darauf aufbauend ist eine kritische Analyse der **Eigenschaften des Bauherrn** durchzuführen. Anhand einer sorgfältigen und realistischen Selbsteinschätzung (gegebenenfalls mit Unterstützung externer Expertise) kann die Basis für eine erfolgreiche Projektabwicklung geschaffen werden. Die folgenden Aspekte stellen eine nicht abschließende Aufzählung möglicher zu analysierender Eigenschaften dar:

- Funktion im Projekt
- Regulative Beschränkungen der Bauherrenorganisation bei der Projektabwicklung
- Fachliche Kompetenzen und personelle Kapazitäten
- Erfahrungen mit vergleichbaren Vorhaben
- Entscheidungsstrukturen und dazugehörige Kompetenzen

Daneben ist eine **Projektcharakterisierung** vorzunehmen, die den Projekthalt sowie die spezifischen Randbedingungen beschreibt und somit die Identifikation sowohl inhaltlicher als auch organisatorischer Bearbeitungsschwerpunkte ermöglicht. Hieraus folgen grundlegende Entscheidungen – beispielsweise hinsichtlich der gewählten Beschaffungsvarianten.

In diesem Zusammenhang können die Stakeholder eine entscheidende Rolle spielen, wenn diese z. B. persönliche Interessen verfolgen oder das Projekt als bedeutendes Projekt im Fokus der Öffentlichkeit steht. Zudem können die spezifischen Randbedingungen wie z. B. der konkrete Standort (innerstädtisch oder auf der „grünen Wiese“ etc.) eine fokussierte Bearbeitung entsprechender Fragestellungen erfordern. Folgend ist eine nicht abschließende Aufzählung möglicher relevanter Projektcharakteristika dargestellt:

- Beschaffungsvarianten und Finanzierung (Eigenbau, Kauf, ÖPP etc.)
- Standortbedingungen (Bodenverhältnisse, Umfeld etc.)
- Stakeholder (Anzahl, Interessen etc.)
- Technologische Herausforderungen (Innovationen etc.)

FAKTOR MENSCH

Fehlinterpretation und Verdrängung

Interessenlagen der Beteiligten

Die Aufarbeitung der relevanten Projektcharakteristika dient u. a. der Beherrschung der Projektkomplexität. Aus systemtheoretischer Sicht bilden die erörterten Schwerpunkte des Projektcharakters jene Aspekte ab, die aufgrund ihrer großen Bedeutung in späteren Projektphasen massive Störungen verursachen oder zur Entwicklung

von Eigendynamiken im Projekt (Komplexitätstreiber) beitragen können. Daher sollten die relevanten Projektcharakteristika so früh wie möglich – auch hinsichtlich konkreter Projektrisiken – untersucht und eine entsprechende Dokumentation vorgenommen werden (vgl. Risikomanagement).

Ferner ist im Rahmen der Ausgangslage regelmäßig zu hinterfragen, ob die Motivation zu den Eigenschaften des Bauherrn und der Projektcharakteristik passt („Strategic Fit“) respektive an welchen Punkten externe Unterstützung erforderlich ist.

RESULTATE

Beschreibung der **Motivation** für das Projekt als Orientierung für folgende Prozesse und Hilfestellung bei einer etwaigen Vermarktung

Herausarbeitung besonderer **Merkmale der Bauherrnorganisation** mit besonderer Berücksichtigung organisatorischer Besonderheiten und Erfahrungen im Hinblick auf das Projekt

Identifikation und Dokumentation der **Projektcharakteristik** sowie daraus gegebenenfalls resultierender Projektrisiken (vgl. Risikomanagement)

Erzielung eines „**Strategic Fit**“

PZ PROJEKTZIELE

RELEVANZ DES AUFGABENFELDES

Die Ziele des Projekts sind bereits frühzeitig in der Initiierung zu definieren, da diese sowohl als Grundlage diverser Aufgabenfelder innerhalb der Initiierung dienen als auch eine wichtige Rolle bei den jeweilig zu treffenden Entscheidungen über die Projektlaufzeit spielen. Mit der Definition der Projektziele wird somit der Handlungsrahmen festgelegt, innerhalb dessen sich Folgethemen und -entscheidungen bewegen sollen. Hierbei helfen klare und verbindliche Zielformulierungen, um Diskrepanzen unter den Stakeholdern innerhalb der Projektlaufzeit zu minimieren oder gänzlich zu vermeiden.

INHALTLICHE SCHWERPUNKTE

Grundsätze der Definition von Projektzielen

Eindeutigkeit und Messbarkeit der Projektziele

Berücksichtigung von Interessenkonflikten

Priorisierung von Projektzielen

Kommunikation und Dokumentation der Projektziele

Die Ausgangslage bildet die Grundlage für die Definition der Projektziele, da dort wesentliche Aspekte des Projekts (in der Regel qualitativ) charakterisiert werden und die Motivation für das Projekt beschrieben wird.

Bei der Definition der Projektziele ist besonders zu beachten, dass keine konkreten

Lösungswege vorgegeben werden, sondern lediglich das zu erreichende Ergebnis. Die Projektziele können generell in Ergebnisziele und Prozessziele unterteilt werden. Bei den Ergebniszielen handelt es sich um die Ergebnisse, die durch die Umsetzung eines Projekts erreicht werden sollen. Diese sind den Prozesszielen übergeordnet. Die Ergebnisziele können z. B. in einem Ziele-Workshop mit den wesentlichen Beteiligten – die projektabhängig zu bestimmen sind – frühzeitig erarbeitet werden und u. a. auf einem Ziele-Chart festgehalten werden. Dieses kann den Beteiligten im Projektverlauf widerkehrend bei z. B. Besprechungen präsentiert werden.

Bei den Prozesszielen liegt der Fokus auf der Art der Projektdurchführung, die in Abhängigkeit von den ersten konzeptionellen Planungen erfolgt. Hierbei werden die Rahmenbedingungen vorgegeben. Die Prozessziele unterstützen die Erreichung der Ergebnisziele.

Somit definieren die Projektziele im Allgemeinen qualitative, quantitative, ökonomische und organisatorische Vorgaben, die sich sowohl auf das fertige Bauwerk als auch auf den Entwicklungs- und Herstellungsprozess beziehen.

Ist beispielsweise vorhandenes Kapital die wesentliche Motivation für ein Projekt, könnten die übergeordneten Ziele ökonomischer Natur sein. Der Investor hat in einem solchen Fall Vorgaben bezüglich der erwarteten Rendite oder der Wertsteigerung der Immobilie.

Ist eine Projektidee bzw. ein konkreter Nutzerbedarf die wesentliche Motivation, ist das elementare Projektziel die quantitative und qualitative Deckung dieses Bedarfs. Oftmals steht hierbei mit einem geforderten Fertigstellungstermin auch ein organisatorisches Ziel im Vordergrund.

Projektziele müssen klar definiert werden, Mehrdeutigkeit ist auszuschließen. Ein Ziel gilt dabei als klar definiert, wenn alle Projektbeteiligten die Projektziele in der gleichen Weise interpretieren. Je klarer die Projektziele formuliert werden, umso besser kann sich das Projektteam selbst steuern und damit die Projektleitung entlasten. Hierzu gehört die Verbindung der Ziele mit festen Terminvorgaben. Eine klare und

eindeutige Definition der Projektziele ermöglicht somit u. a. den effektiven Einsatz von Ressourcen, unterstützt effiziente Abläufe und die Projektstrukturierung und bildet die Grundlage für eine effektive Kommunikation im Projekt.

Die Berücksichtigung der Stakeholderinteressen und -erwartungen bei der Festlegung der Projektziele ist ein weiterer Erfolgsfaktor, um sowohl das Fachwissen der Stakeholder zu integrieren als auch ihre Akzeptanz für die Ziele und somit für das

Projekt zu fördern. Häufig treten Zielkonflikte auf, zu deren Lösung ein höherer Grad an Kommunikation und Kompromissbereitschaft erforderlich ist. Vor dem Hintergrund einer erfolgreichen Projektabwicklung steht dabei die Schaffung möglichst vieler Win-win-Situationen durch die Definition gemeinsamer Ziele im Vordergrund.

FAKTOR MENSCH

Planungsfehlschluss und überoptimistische Projekterwartung

EGAP-Prinzip

Strategische Verzerrung und Falschdarstellung

Kooperations- und Konfrontationsverhalten

Fehlinterpretation und Verdrängung

Interessenlagen der Beteiligten

Schleichende Zielanpassung

Innerhalb eines Bauvorhabens können eine Vielzahl von Projektzielen definiert werden, wodurch konkurrierende Zielbeziehung entstehen, die eine zielgerichtete Entscheidungsfindung erschweren. Um in diesen kritischen Situationen besser und schneller Lösungen finden zu können, ist beim Vorhandensein mehrerer Projektziele eine Priorisierung vorzunehmen. Die präzise Auseinandersetzung mit widerstreitenden Projektzielen verschafft der Projektleitung im weiteren Verlauf eine klare Grundlage für zügige Entscheidungen. Sie ermöglicht somit zugleich den effizienteren Einsatz von Ressourcen, indem Projektaktivitäten besser priorisiert werden können.

Für die Definition der Projektziele sind daher die Grundsätze der

- klaren Formulierung,

- Messbarkeit,
- Widerspruchsfreiheit,
- Vollständigkeit,
- Akzeptanz,
- Realisierbarkeit
- sowie der Relevanz

zu verfolgen.

Anhand der Erreichung der Projektziele wird der Projekterfolg gemessen. Um diesen nachweisen zu können, sind Projektziele zudem schriftlich zu fixieren und den

Beteiligten transparent zu kommunizieren. Eine Möglichkeit der schriftlichen Fixierung von Projektzielen ist die Verwendung von Formblättern. Werden die Projektziele geändert, ist dies sowohl schriftlich festzuhalten als auch entsprechend zu kommunizieren (vgl. Änderungsmanagement). Mit der Festlegung der Projektziele ist ebenso zu definieren wer über Änderungen der Projektziele entscheidet und wie Änderungen kommuniziert werden.

RESULTATE

Entwicklung von **qualitativen, quantitativen, ökonomischen und organisatorischen Projektzielen** vor dem Hintergrund der Motivation für das Projekt und den Grundsätzen zur Definition von Projektzielen

Einbindung der Stakeholderinteressen und **Schaffung gemeinsamer Ziele**

Eindeutige schriftliche **Fixierung und Priorisierung der Projektziele** als Orientierung für folgende Prozesse

Projektweite transparente Kommunikation der Projektziele

NKV NUTZUNGSKONZEPT UND VISUALISIERUNG

RELEVANZ DES AUFGABENFELDES

Mit der Erstellung des Nutzungskonzepts in der Initiierung werden zwei wesentliche Aspekte einer erfolgsorientierten Projektabwicklung verfolgt. Zum einen werden die bereits vorhandenen Daten und Informationen zum Projekt zusammengeführt, um diese gesamtheitlich zu analysieren. Zum anderen wird das Nutzungskonzept als Grundlage für weitere Analysen zur Optimierung des Vorhabens erstellt.

Zudem kann es bereits während Initiierung, beispielsweise zur Veranschaulichung von Problemen, zur Funktionsüberprüfung oder zu Vermarktungszwecken notwendig sein, die bisher gesammelten Informationen in konzeptionelle Visualisierungen wie Kubaturen, Grundrisse und andere Ansichten – z. B. im angedachten Gelände – zu übersetzen.

INHALTLICHE SCHWERPUNKTE

Deckung des Bedarfs

Interaktion der Nutzungs- und Funktionseinheiten

Visualisierung

Das Nutzungskonzept und das darauf aufbauend realisierte Bauwerk sind für das mittelbare und unmittelbare räumliche Umfeld von großer Bedeutung, da neben der äußerlichen Prägung der Umwelt für die nächsten Jahrzehnte mit dem Konzept neue Strukturen und Anreize geschaffen werden.

Das Nutzungskonzept entsteht aus der Zusammenführung einer Vision und einer belastbaren Datensammlung (z. B. durch Markt- und Standortanalyse). Bei der Entwicklung einer Vision ist nicht nur Kreativität der Ideenfindung erforderlich, sondern auch die gezielte Recherche und Analyse, um ein geeignetes, marktfähiges, tragfähiges sowie durchführbares Konzept herzuleiten. Ebenso ist dabei die Motivation des Projekts (Existieren der Nutzer, vorhandene Nachfrage) zu berücksichtigen und ggf. zu hinterfragen. Wichtig für das Nutzungskonzept ist die Antizipation der Wünsche und Anforderungen der Nutzer, unabhängig davon, ob fiktive oder konkrete Nutzer vorhanden sind, um Fehlentwicklungen entgegenzuwirken.

Die Entwicklung des Nutzungskonzepts bzw. die weitere Ausarbeitung der Projektidee basiert auf den (Teil-)Ergebnissen der Ausgangslage. Somit spielen die Eigenschaften des Bauherrn sowie der Auslöser der Projektentwicklung (Initiator und Motivation) und damit einhergehende Projektcharakteristika eine entscheidende Rolle (vgl. Ausgangslage).

Ferner ist es möglich, ein Nutzungskonzept nur auf Basis einer Projektidee und unabhängig von einem Standort sowie einer gesicherten Finanzierung zu entwickeln. Allerdings lassen sich aus den beiden letztgenannten Faktoren viele wichtige Randbedingungen für die Erstellung des Nutzungskonzepts ableiten. Liegt hingegen ein konkreter Bedarf vor, stellt dieser die

Grundlage des Nutzungskonzepts dar. Des Weiteren sind Einflussfaktoren wie Stadtentwicklungspolitik, der Markt oder die Identität des Orts relevante Größen bei der Herleitung des Nutzungskonzepts.

Bei der Entwicklung des Nutzungskonzepts sind zukünftige Trends, gesetzliche Vorgaben, Zertifizierungen oder Innovationen zu integrieren. Ein wichtiger Aspekt des Nutzungskonzepts ist die Variabilität, da das Konzept im Laufe der Initiierung mit der Sammlung von Informationen und Restriktionen angepasst werden muss.

Demnach ist eine stetige Überprüfung und Überarbeitung des Nutzungskonzepts erforderlich.

Zudem kann das erarbeitete Konzept im Hinblick auf zukünftige Entwicklungen am Markt hinsichtlich einer Drittverwendung offen gestaltet werden. Allerdings ist zu beachten, dass durch die offene Gestaltung keine Einschränkungen bezüglich der definierten Anforderungen (vgl. Nutzerbedarfsprogramm) entstehen, um die effiziente Erreichung der Projektziele nicht zu gefährden. Eine Überprüfung und Bewertung ist daher erforderlich.

Durch den Entwurf des Nutzungskonzepts können die geplanten Nutzungs- und Funktionseinheiten auf ihre Interaktion und gegenseitige Synthese überprüft, bewertet und wenn erforderlich verändert werden.

Hierzu können erste visuelle Konzepte erstellt werden.

Zur Entwicklung eines visuellen Konzepts besteht die Möglichkeit, einen Planungswettbewerb in Form eines Ideenwettbewerbs zur Generierung auszuüben. Der Wettbewerb kann öffentlich ausgeschrieben werden. Grundlage eines visuellen Konzepts und vor

allem eines Wettbewerbs sind die Projektziele und deren Prioritäten. Die Vorgaben für das Konzept bzw. den Wettbewerb werden funktional und nicht formal beschrieben. Die Bewertungskriterien sind eindeutig zu formulieren. Hierdurch können projektunabhängige Institutionen beauftragt werden, wodurch die Möglichkeit zur Generierung neuer oder weiterführender Ideen besteht, die projektinterne, eventuell durch bereits sehr fokussiertes Denken bzw. der Nähe zum Projekt („Lock in“, vgl. Faktor Mensch), nicht erzielt werden kann. Durch den Wettbewerb wer-

FAKTOR MENSCH

EGAP-Prinzip

Strategische Verzerrung und Falschdarstellung

Fehlinterpretation und Verdrängung

Blockaden bei Organisationsänderungen

Festhalten an einer bestimmten Projektidee (Lock in)

Schleichende Zielanpassung

den diverse Möglichkeiten der Strukturierung, des Konstruierens und des Gestaltens aufgezeigt.

Die visuelle Verknüpfung der vorhandenen Informationen kann eine beschleunigende oder bremsende Wirkung hervorrufen – beides ist wünschenswert, da frühzeitig Impulse für die Fortführung des Projekts oder einen zu erwägenden Exit gegeben werden.

Zudem ist die konzeptionelle Visualisierung Teil der Vermarktung, um erste Assoziationen bei den Stakeholdern oder potenziellen Nutzern hervorzurufen. Des Weiteren kann die Beteiligung und Diskussion mit den Stakeholdern (z. B. Öffentlichkeit) gefördert und somit das Akzeptanzniveau gesteigert werden.

RESULTATE

Entwicklung einer Vision für das Projekt als Grundlage für ein tragfähiges Konzept unter Berücksichtigung relevanter Rahmenbedingungen (vgl. Ausgangslage)

Schriftliche Fixierung und transparente Kommunikation des Konzepts

Visualisierung des Konzepts zur Überprüfung von Restriktionen, Unterstützung der Vermarktung und Schaffung von Akzeptanz

NBP NUTZERBEDARFSPROGRAMM

RELEVANZ DES AUFGABENFELDES

Mit der Erfassung des Bedarfs in der Initiierung werden wichtige Grundlagen für die Festlegung und Präzisierung der Ziele sowie für die Entwicklung der planerischen, baulichen, technischen sowie organisatorischen Lösungen geschaffen. Zudem wird mit einer detaillierten Bedarfsermittlung das Ziel einer belastbaren und realistischen Termin- und Kostenplanung gefördert. Des Weiteren basiert die Durchführung einer Wirtschaftlichkeitsuntersuchung auf einer vollständigen und strukturierten Bedarfsermittlung.

INHALTLICHE SCHWERPUNKTE

Erhebung der Bedarfe
 Nutzerorientierung/-einbindung
 Bedarfskomitee
 Abgrenzung von notwendiger und optionaler Merkmale
 Raum-, Funktions-, und Ausstattungsprogramm

Der konkrete Bedarf bzw. die konkreten Anforderungen an das Projekt werden im Nutzerbedarfsprogramm definiert. Hierbei ist eindeutig zwischen optionalen (persönlichen) Wünschen und notwendigen Anforderungen zu unterscheiden. Ferner ist eine Priorisierung der Anforderung vor dem Hintergrund der Projektziele erforderlich. Zudem sind bei der Ermittlung des Bedarfs sowohl Regularien einzuhalten als auch deren zukünftige Entwicklung bzw.

Veränderung in der Bedarfsermittlung zu berücksichtigen (vgl. Regulatorische Rahmenbedingungen). Somit entsteht ein realistisches Anforderungsprofil, das u. a. als Grundlage der Kosten- und Terminplanung verwendet werden kann. Findet hingegen keine Selektion zwischen Wunsch und Erfordernis statt, können hieraus unrealistische Parameter (z. B. bei Kosten oder Flächen) entstehen, die eine Weiterführung eines Projekts gerade bei öffentlichen Vorhaben aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten be- oder verhindern können.

Das Nutzerbedarfsprogramm ist von der „DIN 18205 – Bedarfsplanung im Bauwesen“ zu unterscheiden, da das Nutzerbedarfsprogramm lediglich die Anforderungen in den Fokus stellt. Vergleichbar ist dies mit der Checkliste A.3 der DIN 18205 „Informationen erfassen und auswerten“. Es gilt alle notwendigen Informationen zu sammeln, um ein umfassendes Anforderungsprofil zu definieren, welches neben qualitativen und quantitativen Angaben ebenso Aussagen zu einem einzuhaltenen Kosten- und Terminrahmen trifft. Somit wird im Nutzerbedarfsprogramm der detailliert beschriebene (Nutzer-)Bedarf in Anforderungen an das Projekt hinsichtlich Quantität, Qualität, Kosten, Termine und Gestaltung übersetzt, die in der Folge zu erreichen sind.

Steht der Nutzer bereits fest (z. B. bei Eigennutzung oder frühzeitiger Akquirierung eines Mieters oder Ankermieters), ist er in

die Erarbeitung des Nutzerbedarfsprogramms einzubinden. So können Nutzeranforderung (und -wünsche) von Beginn an berücksichtigt und damit besser in das Konzept integriert werden. Hierdurch wird die Anzahl der Änderungswünsche des Nutzers frühzeitig minimiert. Ist hingegen von einem fiktiven Nutzer auszugehen, müssen dessen Anforderung anhand von Marktinformationen und Benchmarks analysiert werden.

Bevor die konkrete qualitative und quantitative Erhebung des Bedarfs erfolgt, ist ein entscheidungsbefugtes Team aus Wissensträgern festzulegen (Bedarfskomitee), das in der Lage ist, das Anforderungsprofil zu definieren. Dabei ist sowohl fachliches Wissen als auch Nutzer- bzw. Organisationswissen notwendig. Demnach sind neben dem(r) Bauherrn(-organisation), Experten, Architekten, Bedarfsplaner sowie Nutzer(-vertreter) Bestandteile des Teams.

Bei der qualitativen Erhebung sind spezifische Nutzeranforderungen hinsichtlich der Raumkonditionen wie Beleuchtung, Akustik, Klima, Nutzlasten, Brandschutz, Sicherheit und Ausstattung aufzunehmen. Daneben sind die Aufenthaltsqualität oder funktionale Beziehungen aus Prozes-

sen oder Arbeitsweisen in der Betriebsphase entstehenden Anforderungen wichtige Indikatoren der qualitativen Erhebung, die klar zu definieren sind.

FAKTOR MENSCH

Strategische Verzerrung und Falschdarstellung

Fehlinterpretation und Verdrängung

Blockaden bei Organisationsänderungen

EGAP-Prinzip

Festhalten an einer bestimmten Projektidee (Lock in)

Schleichende Zielanpassung

Während sich qualitative Erhebungen aus dem Erfahrungsschatz der Wissens-träger ableiten lassen, sind quantitative Erhebungen gemeinsam mit der Organisation bzw. Entscheidungsträger (des Bauherrn) festzulegen, da für die Realisierung des Projekts die übergeordneten Unternehmensziele

und strategische Hintergründe und Ausrichtungen eine wichtige Rolle spielen. Hierbei geht es u. a. um die Anzahl der Nutzungseinheiten und die damit zusammenhängende Entwicklung der Mitarbeiterzahlen sowie die Unterbringung dieser. Hiervon können z. B. die erforderliche Anzahl an Büroräumen und damit die Flächenkennwerte abgeleitet werden.

Das Raum- und Funktionsprogramm stellt einen wesentlichen Teil des Nutzerbedarfsprogramms dar. Es beinhaltet eine meist tabellarische Aufzählung der zu erstellenden Räume inklusive der Anordnungsbeziehungen zueinander. Jedem Raum können Eigenschaften und Funktionen (lichte Höhe, Fläche, Kapazität, Ausstattung etc.) zugeordnet werden. Zur Erarbeitung des

Raum- und Funktionsprogramms werden u. a. folgende Teilschritte durchlaufen.

In einer Aufbauorganisation wird zunächst der Aufbau bzw. die Struktur des in der Immobilie unterzubringenden Unternehmens/Organisation beschrieben. Hierzu gehört z. B. eine Personalstruktur, die Rückschlüsse auf den Flächenbedarf zulässt. Aus der Aufbauorganisation lässt sich die Anzahl benötigter Nuteinheiten (z. B. Arbeitsplätze) ermitteln, auf deren Grundlage die Anzahl und Art der benötigten Räume festgelegt wird. Deren Ausstattung mit Geräten und Mobiliar wird in einem Ausstattungsprogramm festgelegt.

In einem Flächenprogramm wird der zuvor ermittelte quantitative Flächenbedarf nach Nutzungen (Büroflächen, Lagerflächen etc.) zusammengefasst. Die Aufteilung der Flächen auf die Räume wird im Raumprogramm geregelt. Dabei wird jeder Raum erfasst und mit einer Identifikati-

onsnummer gekennzeichnet, die während des ganzen Projektablaufs genutzt wird. Den Räumen werden gemäß den zuvor erarbeiteten Programmen Eigenschaften und Anforderungen zugeordnet.

Das Funktionsprogramm wird auf Grundlage einer Ablauforganisation des Nutzers entwickelt. Die Ablauforganisation beschreibt u. a. die funktionalen Arbeits- und Kommunikationsbeziehungen (Informationswege, Materialflüsse, Schnittstellen etc.) innerhalb und zwischen Funktionseinheiten (z. B. den Abteilungen eines Unternehmens). Das Funktionsprogramm wird häufig in Form eines grafischen Funktionsschemas umgesetzt, welches die vorhandenen Funktionseinheiten und ihre Beziehungen verbildlicht. So wird beispielsweise die notwendige räumliche Nähe einzelner Funktionseinheiten zueinander erkennbar und kann in der späteren Anordnung der Räume berücksichtigt werden.

RESULTATE

Erstellung eines umfassenden Anforderungsprofils mit der Definition von qualitativen und quantitativen Vorgaben

Schriftliche Fixierung und transparente Kommunikation des Nutzerbedarfsprogramms

Einbindung des konkreten oder eines fiktiven Nutzers zur Vermeidung von späteren Änderungen

Unterscheidung von Notwendigkeiten und Wünschen zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und Reduzierung von Zielkonflikten

Erstellung des Funktions-, Raum- und Ausstattungsprogramms anhand der Aufbau- und Ablauforganisation des konkreten oder fiktiven Nutzers

PO PROJEKTORGANISATION

RELEVANZ DES AUFGABENFELDES

Im Rahmen der Initiierung ist es wichtig, eine für das jeweilige Projekt stimmige Organisation zu schaffen, indem dafür geeignete Personen ausgewählt, eine funktionsfähige Bearbeitung durch eine darauf abgestimmte Ablauforganisation implementiert und eine Aufbauorganisation in Übereinstimmung mit Personen und Projektcharakteristik sowie Projektzielen geschaffen werden. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass in der Initiierungsphase eines Projektes viele Organisationen und Akteure erstmalig aufeinandertreffen. Die Projektorganisation ist daher ein wichtiger Anker in dieser dynamischen Phase, um die Zusammenarbeit aller zu strukturieren.

INHALTLICHE SCHWERPUNKTE

Orientierung an der Motivation, Eigenanalyse und Projektcharakteristik

Konstellation, Kommunikation und Kompetenz des Projektteams

Aufbau- und Ablauforganisation

Interne und externe Kooperation

Koordinationsaufgaben

Etablierung einer Projektkultur

Da mit steigender Komplexität, Dauer sowie Umfang eines Projektes sowohl die Zahl der Beteiligten insgesamt als auch die Notwendigkeit zur Hinzuziehung von Spezialisten steigt, ist eine geeignete Organisation nach der jeweiligen Projektcharakteristik (vgl. Ausgangslage) erforderlich.

Mit zunehmender Dynamik, Innovation, Wertewandel und Arbeitsteilung sind die Anforderungen an die Projektorganisation gestiegen. Daraus ergibt sich die Herausforderung, eine jeweils zum Projekt passende Organisation zu etablieren, die effektive Kooperationen im Projektteam ermöglicht.

Dabei ist die Konstellation des betrauten Teams aus passenden Spezialisten unter der Führung und Moderation eines erfahrenen Projektleiters sowie unter Berücksichtigung von Fach-, Führungs- und Sozialkompetenzen so für die Aufgabe und Abwicklung zu wählen, dass sowohl die geforderten Spezialaufgaben, als auch die Veränderungen durch wechselnde Partner und sich wechselnde Managementanforderungen gefolgt werden kann. Im Rahmen der Konstellation sind neben fachlichen Kompetenzen und hohen Kommunikationsfähigkeiten vor allem auch menschliche Faktoren ausschlaggebend.

Es kommen verschiedene Formen der Projektorganisation in Betracht, die sich als idealtypische Grundformen wie folgt darstellen lassen: die Linienprojektorganisation, die Matrix-Projektorganisation, die Einfluss-Projektorganisation, die Reine Projektorganisation oder die Projektgesellschaft. In dieser Aufbauorganisation werden in der bisherigen Praxis häufig den projektbezogenen Aufgaben geeignete Funktionsträger zugeordnet und Verantwortungsbereiche, Weisungsbefugnisse und der Informationsaustausch geregelt. Unter Berücksichtigung der Bedeutung

von Konstellationen und menschlicher Faktoren ist die Entwicklung der Aufbauorganisation ebenso vor dem Hintergrund geeigneter Funktionsträger (kompetente Mitarbeiter) erforderlich, indem die Aufgaben und Verantwortlichkeiten so definiert werden, wie sie von den ausgewählten und geeigneten Personen wahrgenommen werden können.

Eine Projektleitung, ein Projektteam und ein Lenkungsausschuss sind zu etablieren und mit für das spezifische Projekt entsprechenden Entscheidungskompetenzen auszustatten sowie mit Personen mit entsprechender Fach- und Sozialkompetenz zu besetzen. Gerade den sozialen und kommunikativen Fähig- und Fertigkeiten der Beteiligten kommt eine wachsende Bedeutung zu. Dabei ist zudem eine transparente und eindeutige Definition persönlicher Verantwortlichkeiten innerhalb des Projektteams erforderlich.

Daneben ist im Rahmen der Projektorganisation eine Ablaufstruktur festzulegen, in der die einzelnen Ereignisse und Vorgänge in logischer und terminlicher Hinsicht zueinander in Beziehung gesetzt werden. Dem effizienten Ablauf in Form einer durchgängig für die Projektbeteiligten un-

terstützenden und handhabbaren Arbeitsform mit geeigneten und erprobten Vorgehensmodellen, Methodengrundlagen, Bearbeitungs- und Dokumentations-Tools ist für den inhaltlichen Projektfortschritt unbedingt erforderlich. Dabei ist die einfache Anpassung und pragmatische Konfigurierbarkeit der zur Verfügung stehenden Software, Vorlagen, Formate etc.

auf das jeweilige Projekt und die Arbeitsstile der Beteiligten ein wichtiger Erfolgsfaktor. Die Passung der Bearbeitungsabläufe im jeweiligen Kontext des Projektes und die Fokussierung auf die Weiterentwicklung der Projekthinhalte spielen für die Akzeptanz der Ablauforganisation unter den Beteiligten

eine wichtige Rolle. Ferner sind hierbei die Verantwortungs- und Kommunikationsstrukturen externer Partnern zu beachten bzw. einzubinden.

Der Umfang des Projektes muss gegliedert und in überschaubare und handhabbare Vorgänge und Einzeltätigkeiten aufgeteilt werden. Dabei sind die Beteiligungen der unterschiedlichen Fachdisziplinen und Akteure zu koordinieren und unter Berücksichtigung von iterativen Abläufen zu organisieren. Die Koordinationsaufgaben im Projekt lassen sich in fünf Bereiche unter-

FAKTOR MENSCH

Gruppendynamik

Kooperations- und Konfrontationsverhalten

Interessenslagen der Beteiligten

Blockade bei Organisationsänderungen

Fachliche und soziale Kompetenz

Selbstverwirklichung der Entscheider

gliedern: technische, terminliche, wirtschaftliche, rechtliche und übergeordnete Koordination.

Neben der eigenen Organisationsform (Innenverhältnis) erfolgt in der Initiierung auch eine Festlegung auf die Organisationsformen der weiteren Projekt- oder Organisationsteilnehmer (Außenverhältnis). Insbesondere in den Bereichen Planung und Bau lassen sich über die Wahl der Planer- und Auftragnehmerorganisationen Schnittstellen steuern und die Projektkomplexität reduzieren. Über kooperative Vertragsmodelle und Anreizsysteme lassen sich zudem die Ziele und Interessen der externen Organisationsteilnehmer mit den Zielen und Interessen der Bauherrnorganisation in Einklang bringen.

Daneben ist der Initiator des Projekts von Beginn an durch eine gezielte Organisationsentwicklung und die sorgfältige Aus-

wahl des Projektteams (vgl. Kompetenzerfassung) für die Schaffung einer zweckdienlichen Projektkultur verantwortlich. Diese sorgt für eine transparente und zielorientierte Zusammenarbeit mit angemessenen Umgangsformen und wirkt bei korrekter Anwendung produktivitätsfördernd. Beispielsweise kann dadurch die Zahl juristischer Auseinandersetzungen reduziert, ein offener Umgang mit Fehlern implementiert sowie die positive, informative Kommunikation im Projektteam wesentlich verbessert werden. Die Projektkultur ist in ihren Grundzügen im Rahmen einer Projektverfassung schriftlich festzuhalten und in das Wissensmanagement zu integrieren. Dabei ist zu beachten, dass die schriftliche Fixierung allein keine Projektkultur etabliert. Eine Projektkultur muss von oberster Stelle vorgelebt und aktiv an alle weiteren Ebene und Beteiligten weitergegeben werden.

RESULTATE

Entwicklung der Aufbau- und Ablauforganisation orientiert an der jeweiligen Projektcharakteristik

Zusammenstellung des Projektteams vor dem Hintergrund der Kompetenzen, Konstellationen und Kommunikationsaffinitäten

Festlegung von Entscheidungs- und Weisungskompetenzen sowie Aufgaben, Methoden und Vorlagen

Schaffung einer flexiblen Organisation zur Adaption von Veränderungen

Transparente Kommunikation des Aufbaus der Organisation sowie Darstellung in geeigneter Form

Etablierung einer Projektkultur durch gezielte Organisationsentwicklung, sorgfältige Teamauswahl, aktives Vorleben von oberster Stelle sowie eine Projektverfassung zur Verminderung von Konflikten und Erhöhung der Produktivität

ENT ENTSCHEIDUNGEN

RELEVANZ DES AUFGABENFELDES

Im Rahmen der Initiierung ist es wichtig zu definieren wie, durch wen und wann Entscheidungen getroffen werden. Zudem werden insbesondere in dieser Phase Grundlagenentscheidungen getroffen, die als Leitbild und richtungsweisend eingestuft werden können. Da diese Grundlagenentscheidungen häufig unter Unsicherheit getroffen werden, zumal eine dichte und verlässliche Informationslage noch nicht vorliegt, müssen Strategien für den Umgang von Unsicherheiten in der Entscheidungsfindung in der Initiierung implementiert werden.

INHALTLICHE SCHWERPUNKTE

Entscheidungsfindung unter Unsicherheit

Verantwortung für und Konsequenzen von Entscheidungen

Kommunikation von Entscheidungen

Transparenz von Abwägungsprozessen

Als Entscheidungsprozess lassen sich allgemein die sieben Phasen Problemformulierung, Informationsbeschaffung, Alternativensuche, Bewertung, Entscheidung, Handlung und Kontrolle beschreiben, wobei die beiden letzten als postselektorale Phase der Umsetzung des Entschiedenen dienen. Gegenstand sind Zielentscheidungen, Gestaltungsentscheidungen und Handlungsentscheidungen, die jeweils mit

Vorbereitung und Konsequenzen behaftet sind: Sowohl das Treffen von Entscheidungen als auch das Verschieben oder nicht Treffen von Entscheidungen bindet Ressourcen mit Auswirkungen für den weiteren Projektverlauf.

Entscheidungen bei komplexen Bauvorhaben können selten unter Sicherheit getroffen werden. Zur Erlangung einer absoluten Sicherheit bei der Entscheidungsfindung wäre eine vollkommene Informationslage notwendig. Für das jeweilige Projekt ist daher zu überlegen und abzuwägen, welche zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen aufgewendet werden können, um die Bewertung von Informationen zu präzisieren oder mit geringerer Ressourcenbindung auf qualitative Parameter zu stützen. Da Informationsbeschaffung, -auswertung, -aufbereitung und -verdichtung zur Verarbeitung im Entscheidungsprozess sowohl Zeit benötigt als auch Kosten verursacht, sind Entscheidungen unter Schonung dieser Ressourcen darauf ausgelegt unter unvollkommener Informationslage getroffen zu werden.

In der Vielzahl der Fälle müssen somit Entscheidungen unter Unsicherheit getroffen werden: also entweder eine Entscheidung unter Abwägung eines Risikos (bekannte Entscheidungsparameter mit unsicherem Eintritt) oder als Entscheidung bei Ungewissheit (Unbekanntheit der Entscheidungsparameter).

Der Notwendigkeit Entscheidungen auch ohne Kenntnis aller denkbaren Informationen zu treffen und die Verantwortung dafür zu tragen, muss sich der Bauherr (bzw. der Entscheidungsträger) bewusst sein. Grundsatzentscheidungen zu Beginn beruhen zum Großteil auf

vagen Daten, einem hohen Anteil an qualitativen Einschätzungen sowie möglicherweise dem Bedürfnis eine Projektidee nicht aufgeben zu wollen (vgl. Faktor Mensch). Dennoch haben sie einen höheren Einfluss auf Projekte als operative Einzelentscheidungen, die zu späteren Projektzeitpunkten getroffen werden.

Dazu können Entscheidungen als Selbstentscheidung durch den Betroffenen selbst oder als Fremdentcheidung durch eine dazu kompetente Einzelperson (Entscheidungsträger) oder Entscheidungskollektiv (Gruppe) getroffen werden. Je nach zu treffender Entscheidung unterscheiden sich diese Ansätze mit Vor- und Nachteilen, wobei sich besonders die Zeitkomponente, die Höhe der Kosten und die Objektivität verändern. Je autonomer Projekte organisiert sind, desto mehr Entscheidungen finden als Selbstentscheidungen im Projekt statt.

Kollektiventscheidungen benötigen dagegen eine erhöhte Vorbereitungs- und Argumentationszeitspanne, unterliegen gruppendynamischen Einflüssen und erzeugen ein

gemindertes Verantwortungsbewusstsein der Entscheider. Einzelentscheidungen sind hingegen meist schneller und weniger transparent, dafür ist der Entscheider klar ersichtlich und dadurch exponiert.

Eine besondere Bedeutung kommt dem Entscheidungszeitpunkt zu, da davon in komplexen Projekten eine Vielzahl von Konsequenzen abhängt. Für die Projektbearbeitung sind rechtzeitige und verbindliche Entscheidungen somit von besonderer Bedeutung.

Da viele hochrangige Entscheidungsträger über wenig Zeit verfügen und aufgrund ihrer Führungsposition nur eine begrenzte fachspezifische Tiefe in den Projekten erreichen können, besitzt analog zur „Planung der Planung“ auch die „Planung der Entscheidung“ als Entscheidungsfahrplan und die adressatengerechte Vorbereitung von Entscheidungsvorlagen eine Schlüsselrolle. Dabei kommt aus Sicht der Entscheidungsträger dem

FAKTOR MENSCH

Planungsfehlschluss und überoptimistische Projekterwartungen

Strategische Verzerrungen und Falschdarstellungen

Fehlinterpretation und Verdrängung

Festhalten an einer bestimmten Projektidee

Fachliche und soziale Kompetenz

Gruppendynamik

Schleichende Zielanpassung

Parteilichkeit

Vertrauen gegenüber den Personen, die die Aufbereitung und Entscheidungsvorbereitung erarbeiten, eine hohe Bedeutung zu.

Es ist erforderlich, hinreichend früh und konkret auf zu treffenden Entscheidungen hingewiesen zu werden und die Erforderlichkeit einer Entscheidung mit Konsequenzen erkennen zu können. In einen Fahrplan ist dabei darzustellen, wann und durch wen eine Entscheidung getroffen werden muss. Ebenso müssen die Konsequenzen bei nicht getroffenen Entscheidungen deutlich werden.

Eine transparente und nachvollziehbare Darstellung von getroffenen Entscheidungen, deren Grundlagen und Annahmen sowie deren geplanten Auswirkungen und Konsequenzen ist den Beteiligten umgehend zu kommunizieren und als Orientierung zur Verfügung zu stellen, um die inhaltliche Projektbearbeitung zu fördern.

Entscheidungen bergen ein Risiko für Fehleinschätzungen, sodass sich neben den geplanten auch ungeplante Auswirkungen einstellen, oder dass sich Rahmenbedingungen verändern, die Projektziele geändert werden müssen oder spätere Eingriffe in bereits festgelegte Projektparameter erfolgen (late inputs). Diese ist durch entsprechende Projektressourcenadaptionen zu begegnen (Vgl. Änderungsmanagement).

RESULTATE

Entwicklung eines Entscheidungsfahrplans zur Festlegung von Entscheidungszeitpunkten und der Entscheidungstiefe

Festlegung der Eigen- oder Fremdentscheidungen sowie Einzel- oder Gruppenentscheidungen

Beachtung von Konsequenzen bei versäumten oder nicht getroffenen Entscheidungen sowie von Entscheidungen unter Unsicherheit

Schriftliches, **transparentes und nachvollziehbares Festhalten von Entscheidungen** einschließlich Annahmen, Unsicherheiten und Risiken

Umgehende Kommunikation getroffener Entscheidungen an alle Beteiligten

RELEVANZ DES AUFGABENFELDES

Die Besonderheiten der Bauproduktion bedingen, dass die Abwicklung von Bauprojekten mit der Handhabung vielfältiger Risiken verbunden ist. Je früher Risiken erkannt und bewertet werden, desto wirksamer kann eine Steuerung mit dem Ziel der Risikovermeidung bzw. -minimierung erfolgen. Des Weiteren kann die Analyse von Risiken einen maßgeblichen Anteil an der Entscheidungsfindung zur Fortführung des Projekts am Ende der Initiierung haben.

Zu Beginn der Initiierung sind jedoch nur wenige konkrete Informationen zum Projekt vorhanden, da konzeptionelle Überlegungen im Vordergrund stehen. Dennoch sind diese Konzepte sowie bereits erfolgte Festlegungen auf mögliche Risiken zu überprüfen. Hierzu muss eine Risikokultur etabliert werden, um einen offenen und objektiven Umgang mit Risiken einhergehend mit der Nutzung der Schwarmintelligenz des Projektteams sicherzustellen.

INHALTLICHE SCHWERPUNKTE

Systematischer Umgang mit Risiken

Besonderes Augenmerk auf Risikovermeidung und -minimierung

Etablierung einer Risikokultur (Offener Umgang mit Risiken)

Nutzung der Schwarmintelligenz

Bei der *Identifikation* etwaiger Projektrisiken sind alle Aufgabenfelder zu berücksichtigen. Da der Erkenntnisgewinn in den Aufgabenfeldern stetig wächst, muss die

Identifikation (und die anschließende Bewertung) – je nach vorherrschender Dynamik im Projekt – in entsprechenden Abständen wiederholt und im Team durchgeführt werden, um die „Schwarmintelligenz“ aller Beteiligten zu nutzen. Identifizierte Risiken müssen dokumentiert werden. In Einzelfällen können Risiken bereits während Initiierung eintreten. Im Regelfall werden hingegen Risiken der folgenden Planung und Realisierung erfasst.

Eine erste *Risikobewertung* kann in der Initiierung zum Teil sehr rudimentär ausfallen, da nur wenige Informationen vorhanden sind. Es muss daher, bei entscheidenden Risiken die Informationsdichte gezielt erhöht werden, auch wenn hierfür ein Mehraufwand entsteht. Die in der Regel qualit. Bewertungskriterien wie etwa Kosten, Termine, Qualität, Sicherheit, Öffentlichkeit etc. sind projektindividuell zu wählen.

Neben der qualitativen oder semi-quantitativen Bewertung der Auswirkungen der Risiken ist zusätzlich eine monetäre Bewertung durchzuführen, um mögliche Veränderungen der Kosten explizit auszuweisen. Im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit des Projekts ist behutsam mit der Bildung etwaiger Risikobudgets umzugehen, um die Anreize zur Risikovermeidung oder -verminderung zu erhalten. Eine objektive Bewertung von Risiken ist aus verschiedenen Gründen (vgl. Faktor Mensch) schwierig zu bewerkstelligen, da die Bewertung aus der Perspektive und damit vor dem Hintergrund der Erfahrungen des Bewertenden erfolgt. Aufbauend auf der Bewertung ist eine *Klassifizierung* bzw. *Priorisierung* von

Risiken vorzunehmen, da diese einen Vergleich der vielfältigen Risikoarten ermöglichen und einen Überblick zu den vorhandenen Risiken verschafft.

Im Rahmen der Risikosteuerung wird eine proaktive Risikopolitik betrieben. Dabei erhöht zum einen die Vermeidung von Risiken die Stabilität der Projektabwicklung.

Zum anderen sind die Auswirkungen von Änderungen zur Risikovermeidung oder -minimierung in der Initiierung im Vergleich zu späteren Phasen potenziell geringer. Daneben sind klare Verantwortlichkeiten für die Verfolgung wesentlicher Einzelrisiken zu schaffen (Risk Owner).

Bei der Implementierung eines Risikomanagements im Projekt muss zwingend und von Beginn an die Etablierung einer Risikokultur berücksichtigt werden. Hierbei wird

das Ziel verfolgt, einen möglichst objektiven und transparenten Umgang mit Risiken vor dem Hintergrund menschlicher Eigenschaften und Verhaltensweisen zu unterstützen.

Ferner stellt die transparente Dokumentation und Kommunikation von Risiken aufgrund von menschlichen Verhaltensweisen und Eigenschaften

(Befindlichkeiten, Ängste etc.) eine Herausforderung dar. Die Kommunikation von Risiken kann durch Vertuschung oder Ignoranz wesentlich beeinträchtigt werden, um bspw. als Akteur keine

Verantwortung für bestimmte Risiken übernehmen zu müssen. Dem ist ebenfalls mit einer offenen und gemeinschaftlichen Risikokultur zu begegnen. Ferner sind Risiken nicht ausschließlich als negative Aspekte des Projekts zu kommunizieren, sondern als Chance, die Projektabwicklung wirtschaftlicher zu gestalten.

FAKTOR MENSCH

Strategische Verzerrung und Falschdarstellung

Fehlinterpretation und Verdrängung

Interessenlagen der Beteiligten

Festhalten an einer bestimmten Projektidee (Lock in)

Planungsfehlschluss und überoptimistische Projekterwartung

EGAP-Prinzip

Fachliche und soziale Kompetenz

RESULTATE

Transparente Kommunikation und Dokumentation von Risiken im Rahmen einer offenen Projektkultur

Regelmäßige Identifikation und Dokumentation von Risiken

Objektive und gemeinsame Bewertung von Risiken und gegebenenfalls monetäre Ausweisung

Prüfung von **Maßnahmen zur Eliminierung oder Minimierung** von Risiken

KUT KOSTEN UND TERMINE

RELEVANZ DES AUFGABENFELDES

Im Rahmen der Initiierung ist es je nach Projektcharakteristik für verschiedene Aspekte (z. B. Finanzierung, Vermarktung etc.) erforderlich, die inhaltlichen Projektziele mit realistischen Annahmen zu Kosten und Terminen abzugleichen. Zudem sind mögliche Kostenerhöhungen und Terminverlängerungen auf Grundlage der in frühen Annahmen enthaltenen Unsicherheiten in die Bewertung einzubeziehen, um u. a. Imageschäden zu vermeiden.

INHALTLICHE SCHWERPUNKTE

Prognosen und Annahmen unter Unsicherheit

Projektkorridor

Differenzierung von Kennwerten nach Bauteilen/Bereichen mit hoher/niedriger Prognosegenauigkeit

Komplexe Bauvorhaben lassen sich hinsichtlich der voraussichtlichen Kosten und Termine in der Initiierung nicht exakt prognostizieren (zu Lebenszykluskosten vgl. Wirtschaftlichkeitsuntersuchung im Aufgabenfeld „Analysen als Instrument zur Information“). Dennoch ist die Prognose über die zu erwartenden Projektkosten und -dauer ein wichtiges Steuerungsmittel in der Initiierungsphase. Auf der Annahme eines Kostenrahmens und Rahmenterminplanes baut die gesamte weitere Projektplanung auf. Die Kosten- und Terminprognose basiert dabei auf Informationen be-

reits abgewickelter Projekte und der Erfahrung der am Projekt beteiligten Akteure (vgl. Wissensmanagement).

Die Genauigkeit der Prognose ist von der zum Prognosezeitpunkt vorliegenden Informationsdichte abhängig: je mehr Informationen zu dem Projekt in der Initiierung vorliegen, desto genauer fällt die Prognose aus. Im Umkehrschluss müssen die Projektprognosen mit Fortschreiten des Projektes und verbesserter Informationsdichte auch fortgeschrieben werden. Vor diesem Hintergrund sind Prognosen nicht als eindeutige Zahl darzustellen, sondern als Korridor, der sich mit Projektfortschritt verengt. Bei Nennung konkreter Daten zur Fertigstellung und zu den Gesamtkosten ist hierauf zu achten.

Zudem werden Kosten- und Terminprognosen durch subjektive Einflüsse im Rahmen menschlicher Verhaltensweisen verfälscht. Es liegt in der Natur des Menschen Projekte in Bezug auf Dauer, Kosten und Nutzen überoptimistisch einzuschätzen, um das Wagnis Projekt überhaupt anzugehen. D. h., es ist ein natürliches Verhalten des Menschen den Projektnutzen generell höher und die Kosten und Zeiten für die Ausführung eines Projektes generell niedriger als erwartet einzuschätzen.

Ein weiteres menschliches Verhaltensmuster ist das Festhalten an dem ersten verfügbaren Informationssatz zu einem Projekt. Dieses Festhalten wird in der Psychologie als Ankerheuristik bezeichnet und bedeutet, dass der Mensch neue Informa-

tionslagen (zu Kosten und Terminen) immer mit dem Ursprungssatz an Informationen, dem Anker, abgleicht und auch bei wesentlichen Veränderungen daran festhält. Dies ist besonders vor dem Hintergrund von Entscheidungen unter Unsicherheit (vgl. Entscheidungen) irreführend.

Aus diesen Gründen sind die etablierten Methoden mit Balken- oder Netzplänen für die Terminprognose oder die Kostenermittlung mit Kostenkennwerten innerhalb der Initiierung nicht ausreichend. Die mit diesen Techniken erarbeiteten Prognosen suggerieren eine gewisse Genauigkeit, sind jedoch besonders anfällig für Fehler auf Grund der zuvor genannten menschlichen unterbewussten Verhaltensmuster. Zudem lassen sie sich leicht manipulieren, um ein Projekt in ein besseres Licht zu rücken, mit dem Zweck, dieses durchzusetzen. Um diese unterbewussten und zum Teil bewussten menschlichen Verhaltensmuster bei Prognosen zu

umgehen, muss die Prognosetechnik projektabhängig gewählt werden. Eine Möglichkeit dieser Beeinflussung auf Kosten- und Terminprognosen vorzubeugen ist die

Referenzklassenprognose (vgl. Reference Class Forecasting). Bei diesem Verfahren werden Kosten und Termine aus abgewickelten Projekten zur Bildung einer Referenzklasse herangezogen und somit eingetretene Risiken oder Störungen in einer Prognose abgebildet. Eine andere Möglichkeit ist der Einsatz von Kosten-

und Termin-Kennzahlen. Hierbei ist jedoch darauf zu achten, nach Bauteilen oder Bereichen mit hoher respektive niedriger Prognosegenauigkeit zu differenzieren, um mögliche Risiken aus Prognoseungenauigkeiten abbilden zu können.

FAKTOR MENSCH

Planungsfehlschluss und überoptimistische Projekterwartung

Ankerheuristik

EGAP-Prinzip

Strategische Verzerrung und Falschdarstellung

Fehlinterpretation und Verdrängung

Festhalten an einer bestimmten Projektidee (Lock in)

RESULTATE

Erstellung einer realistischen und fortlaufend zu aktualisierenden Termin- und Kosten-planung bzw. -steuerung

Berücksichtigung von Erfahrungen u. a. zu Risiken aus ähnlichen Projekten

RELEVANZ DES AUFGABENFELDES

Im Rahmen der Initiierung ist es wichtig festzustellen, welche Stakeholder am Projekt beteiligt sind, tangiert werden, welche Interessen und Ziele sie aus ihrer Funktion heraus verfolgen und welchen Einfluss sie auf das Projekt ausüben (können).

INHALTLICHE SCHWERPUNKTE

Identifikation und Analyse von Stakeholdern

Auswahl von Kommunikationsstrategien

Umgang mit Öffentlichkeit

Umgang mit Zielkonflikten

Komplexe Bauvorhaben sind geprägt von den Projektbeteiligten und dem Projektumfeld. Es sind eine Vielzahl an Akteuren und Akteursgruppen, genannt Stakeholder, an der Entstehung beteiligt. Diese Stakeholder werden in der Regel in interne, externe und regulatorische Stakeholder eingeteilt. Mit internen Stakeholdern sind an dieser Stelle alle Beteiligten gemeint, die aktiv an der Initiierung, Planung und Bauausführung beteiligt sind, wie z. B. Bauherren, Investoren, Planer, bauausführende Unternehmen. Zu den externen Stakeholdern gehören u. a. Anlieger, Umwelt- und Interessenverbände. Unter den regulatorischen Stakeholdern befinden sich all jene Ämter, Behörden und Fachstellen, die einen regulierenden Einfluss auf das Bauvorhaben ausüben.

Die Interessenslagen der verschiedenen Stakeholder stehen sich häufig diametral entgegen, weshalb ein aktives Stakeholdermanagement unumgänglich ist. Der Ausschuss der Verbände und Kammern der Ingenieure und Architekten für die Honorarordnung e.V. (AHO) schlägt in ihrem Heft 19 „Ergänzende Leistungsbilder im Projektmanagement für die Bau- und Immobilienwirtschaft“ folgende Verfahrensschritte und Leistungen für das Stakeholdermanagement vor:

- Identifikation der Stakeholder
- Analyse
- Festlegung von Strategien
- Umsetzung
- Monitoring

In einem ersten Schritt werden in der Initiierung die Ziele, Interessen, Eigenschaften und gegebenenfalls Koalitionen sämtlicher Stakeholder ermittelt und mögliche Risiken, die von den Stakeholdern ausgehen können, prognostiziert. Im weiteren Verlauf der Initiierung (und in der späteren Planung) wird die *Identifikation der Stakeholder* vertieft und fortgeschrieben:

- Ermitteln von Stakeholderkoalitionen
- Ermitteln von internen und externen, von direkten und indirekten, von positiven und negativen Stakeholdern
- Ermitteln der Beziehungen sämtlicher Stakeholder untereinander und Darstellung der Beziehungen

- Identifizieren der Bedürfnisse, Interessen und Erwartungen der Stakeholder dem Projekt gegenüber

In einem zweiten Schritt werden Macht, Einfluss und Konfliktpotential der ermittelten Stakeholder und Koalitionen analysiert. In der Initiierung sind folgende Punkte in der Analyse zu bearbeiten:

FAKTOR MENSCH

Gruppendynamik und Intergruppen Interaktion

Strategische Verzerrung und Falschdarstellung

Kooperations- und Konfrontationsverhalten

Interessenslagen der Beteiligten

Fachliche und soziale Kompetenz

Parteilichkeit

- Feststellen der Strategiezielrichtung im Umgang mit den Stakeholdern in Bezug auf Durchsetzbarkeit, Konsens und Akzeptanz.
- Grobschätzung potentieller Implikationen, wie voraussichtlich nötiges Stakeholdermanagement, voraussichtlich nötige Kommunikationsstrategien oder voraussichtlich nötige Projektmodifikationen aussehen können.
- Grobschätzung möglicher Zusatzkosten, die durch nachträgliches Reagieren auf Stakeholderagitationen entstehen können, und Gegenüberstellung dieser Kosten zu den Kosten, die durch Präventionsmaßnahmen gegenüber diesen Stakeholdern entstehen würden.

In Schritt drei folgt in Abhängigkeit von den Ergebnissen der vorangegangenen Prozessschritte die Strategieentwicklung

für den Umgang mit den einzelnen Stakeholdern. Die *Festlegung der Strategien* können, je nach Macht und Einfluss des einzelnen Stakeholders, von Ignorieren bis Partizipation reichen. In den Schritten vier und fünf folgt die *Umsetzung* und das *Monitoring* des Stakeholdermanagements. Da sich Relevanz und Risikoeinstufung der Sta-

keholder im Projektprozess ändern können, ist ein kontinuierliches Monitoring der Stakeholder notwendig.

Das Stakeholdermanagement ist als wiederkehrender Prozess zu verstehen, in dem alle Prozessschritte regelmäßig zu durchlaufen sind. Die Komplexität und der Aufwand des Stakeholdermanagements ist projektbezogen und hängt u. a. von folgenden Kriterien ab: Anzahl der Beteiligten, Grad der Betroffenheit, Berücksichtigung von besonderen Schutzgütern, Projektdauer und -kosten, Zielkonflikte, strategische Bedeutung des Projektes, Risikopotential, Anzahl der Planungsfelder, der ausführenden Firmen und der Teilprojekte. Zur Umsetzung des Stakeholdermanagements stehen eine Vielzahl von Methoden zur Verfügung. Im Einzelfall muss die richtige Methode bezogen auf die Wirksamkeit und den Zeit- und Kostenaufwand ermittelt werden.

Innerhalb des Stakeholdermanagements ist dem Nutzer und dessen Einfluss auf das Projekt besondere Aufmerksamkeit entgegenzubringen. Projektabhängig kann neben dem Stakeholdermanagement ein eigenständiges Nutzerprojektmanagement eine sinnvolle Ergänzung darstellen.

Der AHO hat aus diesem Grund ebenfalls in Heft 19 ein Leistungsbild für das Nutzerprojektmanagement entwickelt.

RESULTATE

Identifikation und Analyse sämtlicher Stakeholder bezogen auf Konfliktpotential, Beziehungen, Koalitionen, Macht und Einfluss

Strategien im Umgang mit Stakeholdern festlegen, z.B. Kommunikationsstrategie zur Erhöhung der Projektakzeptanz oder Eskalationsstrategien bei Zielkonflikten

Regelmäßige Überprüfung der Stakeholderidentifikation, -analyse und der gewählten Kommunikationsstrategien auf ihre Aktualität bzw. Funktionalität

Besondere **Berücksichtigung des konkreten oder fiktiven Nutzers** und gegebenenfalls Implementierung eines Nutzerprojektmanagements

WM WISSENSMANAGEMENT

RELEVANZ DES AUFGABENFELDES

Bereits in der Initiierungsphase kommen in kurzer Zeit viele Projektbeteiligte (erstmalig) zusammen. Alle Beteiligten haben zum einen das Bedürfnis, schnell auf richtige und einheitliche Informationen zuzugreifen. Zum anderen erstellen viele Projektbeteiligte jeweils eigene Dokumente, die von anderen als Eingangsparameter für Entscheidungen oder zu weiteren Bearbeitung genutzt werden müssen. Dieser Informationsfluss muss von Beginn an organisiert und gesteuert werden, um Fehlinformationen und Informationsverluste zu vermeiden sowie eine effiziente Zusammenarbeit sicherzustellen. Daneben unterstützt das Wissensmanagement die Nutzung von Erfahrungen aus anderen Projekten zur Effizienzsteigerung und Fehlervermeidung. Des Weiteren dienen die im Rahmen des Wissensmanagements erzeugten Daten und Dokumente als Grundlage für die anschließende Planungsphase.

INHALTLICHE SCHWERPUNKTE

Transparenz des Wissens

Wissensentwicklung und -erwerb mit Hilfe externer Expertise

Gezielte Wissensverteilung

Dokumentation einer verlässlichen Planungsgrundlage

Schwerpunkte des Wissensmanagements im Bereich der Initiierung sind die Entwicklung, Nutzung und Bewahrung von Wissen bezüglich

- organisatorischer Belange wie z. B. Verantwortlichkeiten, Kommunikationsstrukturen, etc. (vgl. Projektorganisation) in geeigneten Darstellungsformen wie z. B. Organigrammen,
- inhaltlicher Belange (vgl. Projektziele, Nutzungskonzept, Nutzerbedarfsprogramm) in erschöpfender und übersichtlicher Weise sowie
- projektspezifischer Randbedingungen (vgl. Regulatorische Rahmenbedingungen, Finanzierung, Vermarktung) in den entscheidenden Punkten

zu fördern. Hierfür sind die Kernprozesse des Wissensmanagements zu berücksichtigen, die bauherrnseitig von einer mit entsprechenden Befugnissen ausgestatteten Person zu verantworten sind.

Im Rahmen der *Wissensidentifikation* ist Transparenz über vorhandenes und benötigtes Wissen herzustellen. Hierbei wird ermittelt, zu welchem Arbeitspaket von welchem Beteiligten Wissen eingebracht werden muss und wo gegebenenfalls ähnliche Problematiken im Projekt bestehen. Ferner sind Bereiche zu identifizieren, in denen externe Expertise benötigt wird.

Die identifizierten Wissenslücken sind mit Hilfe des *Wissenserwerbs* beispielsweise durch den Einkauf externer Expertise oder durch interne *Wissensentwicklung* anhand kreativer Prozesse des Projektteams zu schließen. Dabei ist auf Erfahrungen aus anderen Projekten zurückzugreifen. Eingeführt

bundene Planungsbüros, ausführende Unternehmen und Experten bringen ihre Erfahrungen ein und unterstützen bei projektspezifischen Aufgabenstellungen.

Im Rahmen der *Wissensverteilung* ist Wissen allen oder bestimmten Teilen des Projektteams aktiv oder passiv zur Verfügung zu stellen. Für die Unterstützung der Wissensverteilung ist frühzeitig und administriert von Bauherrnseite ein (ggf. cloudbasierter) Projektraum zu implementieren, um die exponentiell wachsende Menge an Informationen beherrschen zu können. Zudem stellt der Projektraum die generelle Verfügbarkeit des Projektwissens sicher und kann zur (Ver-)Teilung desselben auf die projektindividuellen Erfordernisse angepasst werden.

Daneben sind im Rahmen der *Wissensnutzung* Barrieren zu identifizieren und abzubauen, die den produktiven Umgang mit Wissen beeinträchtigen können. Aufgrund der in der Initiierung noch begrenzten Anzahl an Beteiligten sowie den noch flexiblen Projektstrukturen sind die Barrieren weniger stark ausgeprägt als in späteren Phasen. Jedoch ist dieser Aspekt in der weiteren organisatorischen Ausgestaltung des Projekts zu berücksichtigen. Einen Streitpunkt stellen beispielsweise Urheber- und

Nutzungsrechte dar, die es bei der Integration des Wissens in den Projektraum zu klären gilt. Ferner stellt die Aufbereitung des Wissens vor dem Hintergrund der Verständlichkeit einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar.

FAKTOR MENSCH

Kooperations- und Konfrontationsverhalten

Fehlinterpretation und Verdrängung

Interessenlagen der Beteiligten

Blockaden bei Organisationsänderungen

Fachliche und soziale Kompetenz

Selbstverwirklichung der Entscheider

Im Rahmen der *Wissensbewahrung* ist vor dem Hintergrund des Wissensverlustes das bewahrungswürdige Wissen von Beginn an durch einen entsprechenden Leistungs- bzw. Wissensträger zu identifizieren und – bereinigt von Widersprüchen und Redundanzen – einer Speicherung zuzuführen. Eine zentrale Aufgabe ist

dabei die Dokumentation einer verlässlichen Planungsgrundlage als Resultat der Initiierung. Diese stellt das inhaltliche Ergebnis aller Aufgabenfelder der Initiierungsphase dar und bildet die Basis für den weiteren Projektverlauf mit allen projektrelevanten Leitplanken. Die Darstellung beinhaltet einen Concept Freeze in technischer und organisatorischer Hinsicht.

RESULTATE

Sammlung und Vervollständigung von projektrelevantem Wissen

Gezielte Wissensverteilung im Rahmen eines bauherrnseitig administrierten Projekt-
raums

Barrierefreie Nutzung des Wissens durch entsprechende organisationale Gestaltung
sowie die Aufbereitung von Wissen

Selektive Wissensbewahrung mithilfe einer Entscheidung über bewahrungswürdiges
Wissen durch einen Leistungsträger zur Reduktion von unnützem und falschem Wis-
sen

Dokumentation und Aufbereitung einer verlässlichen Planungsgrundlage für fol-
gende Projektphasen

ÄM ÄNDERUNGSMANAGEMENT

RELEVANZ DES AUFGABENFELDES

Änderungen stellen einen unvermeidlichen Teil der Abwicklung komplexer Bauvorhaben dar. Die Komplexität begünstigt die Entstehung von negativen Sekundärfolgen für die Kosten- und Terminentwicklung bei Änderungen. Bereits im Rahmen der Initiierung kann es zu Änderungen kommen, die etwa die Projektziele, den Nutzerbedarf oder die organisatorischen Strukturen betreffen. Daher ist es entscheidend, schon in der (ggf. sehr komprimierten) Initiierung einen professionellen Umgang mit Änderungen zu implementieren und etwaige Änderungen transparent zu kommunizieren. Ziel des Änderungsmanagements ist es dabei, notwendige Änderungen, insbesondere konzeptioneller Planungsbestandteile sowie der Projektziele, so früh wie möglich zu erkennen, zu bewerten und für eine objektive Entscheidung zur Umsetzung aufzubereiten. Neben diesem Änderungsmanagementprozess ist die parallele Etablierung organisatorischer Strukturen zum Änderungsmanagement im Projekt während der Initiierung in Vorbereitung auf spätere Projektphasen von wesentlicher Bedeutung.

INHALTLICHE SCHWERPUNKTE

- Orientierung an Projektzielen
- Organisatorische Vorbereitung
- Offener Umgang mit Änderungen
- Begleitung und Dokumentation von Änderungen

Als erster Orientierungspunkt für den Änderungsmanagementprozess dienen die Projektziele. Ausgehend von diesen findet in der Initiierung in Begleitung des Entscheidungsmanagements eine stetige Konkretisierung der Aufgabenstellung des Bauvorhabens statt. Da die Aufgabenfelder der Initiierung einen iterativen Charakter besitzen, ist die Revidierung von bereits getroffenen Entscheidungen ein zu erwartender Prozessbestandteil. Die Aufgabe des Änderungsmanagements besteht vor diesem Hintergrund darin, die getroffenen Entscheidungen gegebenenfalls gegen Änderungen zu verteidigen oder die Änderung so zu begleiten, dass möglichst wenige unerwünschte Sekundärfolgen auftreten. Alle dennoch auftretenden Sekundärfolgen sind ebenfalls durch das Änderungsmanagement zu bewerten und zu steuern. Daneben ist die transparente, umfassende und zeitnahe Kommunikation von Änderungen und deren Folgen ein wesentlicher Bestandteil des Änderungsmanagements.

Für ein entsprechendes Management ist die organisatorische Integration von entscheidender Bedeutung. Je nach Projektcharakteristik sind die Komplexitätstreiber im Projekt individuell ausgeprägt und nicht pauschal zu benennen (vgl. Ausgangslage). Beispielsweise kann die hohe Anzahl an Projektbeteiligten und deren Eigenschaften einen komplexitätstreibenden Faktor darstellen. Somit müsste in diesem Fall ein installiertes Änderungsmanagement besonders sensibel hinsichtlich

der Kommunikation von Änderungen vorgehen, um keine Stakeholder und deren Interessen (vgl. Stakeholdermanagement) zu vernachlässigen oder wichtige Informationen bzw. Fakten zu übersehen.

Grundsätzlich ist zu berücksichtigen, dass die Ausrichtung und Integration eines Änderungsmanagements nicht allein mit Änderungsanträgen gehandhabt werden kann. Vielmehr stellt diese Disziplin ein übergreifendes Aufgabenfeld des Projektmanagements dar, das mit entsprechenden Befugnissen ausgestattet sein muss. Dabei spielen die Projektkultur beispielsweise vor dem Hintergrund des emotionalen Umgangs mit Änderungen ebenso wie vertragliche Vereinbarungen eine wesentliche Rolle.

Neben der Integration des Änderungsmanagements in die Projektorganisation sind operative Mechanismen zu schaffen, um den Prozess der Änderung zu stabilisieren und zu begleiten. Zunächst ist dafür ein

konsequentes und stetiges Identifizieren von Änderungen bzw. von Änderungsbedarfen durchzuführen. Ist eine Änderung identifiziert, ist der Inhalt der Änderung genau zu erfassen, um Konsequenzen (auch in finanzieller und terminlicher Hinsicht) einschätzen zu können. Auf dieser Grundlage werden Lösungsalternativen entwickelt und in Entscheidungsvorlagen

umgesetzt. Ferner ist dabei Wert auf eine gezielte und sofortige Kommunikation der Änderungen sowie etwaige Anpassungen in Dokumenten zu legen.

FAKTOR MENSCH

Planungsfehlschluss und überoptimistische Projekterwartung

EGAP-Prinzip

Strategische Verzerrung und Falschdarstellung

Kooperations- und Konfrontationsverhalten

Interessenlagen der Beteiligten

Festhalten an einer bestimmten Projektidee (Lock in)

Fachliche und soziale Kompetenz

Schleichende Zielanpassung

RESULTATE

Änderungen werden bewusst als erforderlicher Teil der Initiierung wahrgenommen

Verankerung des Änderungsmanagements in der Projektorganisation

Schaffung einer offenen Projektkultur vor dem Hintergrund des emotionalen Umgangs mit Änderungen

Implementierung eines operativen Änderungsmanagementprozesses zur **Systematisierung von Änderungen**

MONITORING

RELEVANZ DES AUFGABENFELDES

Da bereits während der Initiierung wesentliche Leistungen für die weitere Projektabwicklung erbracht werden, ist es von Beginn an notwendig, die Bearbeitung der Aufgabenfelder und deren Schnittstellen hinsichtlich der Erbringung fristgerechter und qualitativ angemessener Leistungen systematisch zu überwachen. Das Monitoring stellt vor diesem Hintergrund ein zielorientiertes Vorgehen sicher und schafft die Möglichkeit, bei Fehlentwicklungen rechtzeitig steuernd eingreifen zu können. Ziel ist es zudem, die Entscheidung zur Weiterführung oder Beendigung des Projekts am Ende der Initiierung vorzubereiten sowie Exit-Strategien während der Initiierung organisatorisch und kulturell zu etablieren.

INHALTLICHE SCHWERPUNKTE

Übergeordnete Qualitäts- und Leistungskontrolle

Unabhängige externe Prüfinstanz

Exit-Kriterien und Exit-Strategien

Der Schwerpunkt des Monitorings ist die übergeordnete Qualitäts- und Leistungskontrolle, wobei sich diese im Rahmen der Initiierung hauptsächlich auf die Prüfung von konzeptionellen Entscheidungen sowie hierfür erzeugte Grundlagen bezieht. Beispielsweise kann das erarbeitete Nutzungskonzept auf Konformität mit den Projektzielen geprüft oder das Nutzerbedarfsprogramm hinsichtlich der Schlüssigkeit und Vollständigkeit kontrolliert werden. In

Abhängigkeit von der Projektcharakteristik sind zu diesem Zweck neben den üblichen Leistungs- und Qualitätskontrollen der entsprechenden Verantwortlichen in sinnvollen Abständen und sinnvollem Umfang unabhängige externe Prüfungen zu installieren.

Die Einbindung unabhängiger externer Instanzen wird insbesondere vor dem Hintergrund möglicher psychologischer Beeinflussungen (vgl. Faktor Mensch) empfohlen. Diese können die Ergebnisse des Monitorings z. B. durch strategische Verzerrungen oder überoptimistische Projekterwartungen bewusst oder unbewusst verfälschen. Damit die prüfende Instanz objektive Daten erhalten kann, muss eine entsprechende kulturelle und organisatorische Verankerung derselben im Projekt erfolgen, die die notwendige Autorität, Glaubwürdigkeit und das Vertrauen gegenüber dem Projektteam erzeugt. Zudem wird dadurch die Möglichkeit geschaffen, offen konstruktive Kritik an Vorgehensweisen oder Ergebnissen üben zu können. Ferner ist die unabhängige Prüfinstanz so zu integrieren, dass das Projektteam sowie die Entscheider gerne Ergebnisse offen diskutieren und Verbesserungsvorschläge positiv gegenüberstehen und gegebenenfalls sogar einfordern. Daneben ist sicherzustellen, dass die externe Prüfinstanz kein Interesse am Scheitern oder Fortgang des Projekts hat, damit die Unabhängigkeit gewahrt wird.

Neben der nachgelagerten Prüffunktion ist es Aufgabe des Monitorings, Ergebnisse der Entwicklungsschritte des Vorhabens zu

antizipieren, um Reaktionszeiten auf Fehlentwicklungen zu verkürzen. Dabei bedient sich das Monitoring während der Initiierung im Wesentlichen des Fachwissens erfahrener Experten oder gegebenenfalls erster Key Performance Indicators (KPI), beispielsweise im Rahmen eines Dashboards.

FAKTOR MENSCH

Fehlinterpretation und Verdrängung

Strategische Verzerrung und Falschdarstellung

Kooperations- und Konfrontationsverhalten

Planungsfehlschluss und überoptimistische Projekterwartung

Parteilichkeit

Schleichende Zielanpassung

fang an offen gegenüberstehen. Vor diesem Hintergrund sind die für den Abbruch maßgeblichen Kriterien frühzeitig bekannt zu machen sowie entsprechend transparent zu kommunizieren.

Am Ende der Initiierung ist im Rahmen des Monitorings in Verbindung mit an-

Ist unter objektiven Gesichtspunkten (Ausschluss Faktor Mensch) festzustellen, ob eine Weiterführung des Projekts empfohlen wird, müssen Kriterien zum Projektabbruch definiert werden. Diese Exit-Strategien sind frühzeitig in der Projektorganisation für verschiedene Projektzeitpunkte der Initiierung zu berücksichtigen. Ferner müssen die verantwortlichen Entscheider einem möglichen Projektabbruch von An-

deren Aufgabenfeldern wie z. B. dem Risikomanagement und den Analysen als Instrument zur Information eine Wirtschaftlichkeitsuntersuchung (WU) durchzuführen. An diesem Punkt ist die letzte Möglichkeit zum Projektabbruch in der Initiierung vorgesehen. Basis der WU ist die verlässliche Planungsgrundlage, die sich im Laufe der Bearbeitung der Aufgabenfelder entwickelt und im Rahmen des Wissensmanagements dokumentiert wird.

RESULTATE

Etablierung stetiger Qualitäts- und Leistungskontrollen (vornehmlich durch unabhängige externe Prüfinstanz, ggf. mit Softwareunterstützung)

Entwicklung der Fähigkeit zur **Antizipation von möglichen Fehlentwicklungen** zur Verkürzung von Reaktionszeiten

Etablierung von Autorität, Glaubwürdigkeit und Vertrauen gegenüber externen Prüfinstanzen durch organisatorische und kulturelle Verankerung

Transparente Integration von Exit-Strategien sowohl organisatorisch als auch kulturell

Abschließende Bewertung im Rahmen der WU als Grundlage zur Entscheidung über die Weiterführung des Projekts

FIN FINANZIERUNG

RELEVANZ DES AUFGABENFELDES

Die Sicherstellung der Finanzierung bildet die Grundlage zur Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs über den Realisierungszeitraum und ist daher bereits in der Initiierung zu berücksichtigen.

INHALTLICHE SCHWERPUNKTE

Finanzierungsbedarf
Risiken und Chancen
Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten
Steuerliche Effekte

Ziel ist es, Finanzierungsrisiken und -chancen (Grundstück, Baurecht, Vermarktung, Ertrag etc.) zu analysieren und anhand einer Analyse die Finanzierung zu strukturieren. Durch Darlegung der Finanzierungsrisiken und Aufzeigen von Lösungsalternativen können zudem bessere Konditionen mit eventuellen Kapitalgebern verhandelt und so das Projekt wirtschaftlicher gestaltet werden. Des Weiteren ist frühzeitig zu prüfen, ob eine Förderung durch die öffentliche Hand oder andere Institutionen möglich ist. Zudem beeinflussen die verschiedenen Besteuerungsformen die Finanzierung und damit auch die Rentabilität des Projekts. Daher ist die Überprüfung der relevanten Besteuerung in Abhängigkeit von der Finanzierungsform ein elementarer Schritt, um die Auswirkungen frühzeitig zu kennen und zu bewerten.

Mit der Analyse der Finanzierungsalternativen ist zu beginnen, sobald die Höhe der

Finanzierung abzuschätzen ist. Da die Informationsdichte während der Initiierung noch gering ist, ist es Ziel, den Austausch mit den (potenziell) Beteiligten zu suchen und den oder die Kapitalgeber frühzeitig in das Projekt einzubeziehen (vgl. Stakeholdermanagement). In Abhängigkeit vom Finanzierungsmodell ist dabei zu berücksichtigen, dass bei der Einbindung des Kapitalgebers eine Informationstiefe erreicht ist, die ein negatives Verhandlungsergebnis aufgrund von fehlenden Informationen ausschließt.

Bei der Projekt- und Immobilienfinanzierung handelt es sich im Wesentlichen um eine Art Unternehmenskredit, welcher einer meist neu gegründeten Projektgesellschaft zur Verfügung gestellt wird. Diese Gesellschaft, in der Regel eine GmbH, wird explizit für ein Investitionsprojekt gegründet. Sie dient als eigenständige Institution zur Kapitalbeschaffung und übernimmt im eigenen Namen den Bau und den Betrieb des Projekts.

Bei der Finanzierung wird zwischen den klassischen und den alternativen Finanzierungsmodellen unterschieden. Bei der klassischen Finanzierung wird Eigenkapital vom Investor gestellt und zusätzliches Fremdkapital z. B. infolge eines Realkredits durch ein Kreditinstitut aufgenommen. Weitere Finanzierungsinstrumente sind u. a. Immobilienfonds, -leasing, öffentliche Förderungen und Grundschulddarlehen. Für einen Projektträger stellt sich die klassische Finanzierung jedoch als problematisch heraus, da sich bei diesem Modell die Eigenmittel des Investors reduzieren.

Dies ist nicht erwünscht, da das Kapital gegebenenfalls für mehrere Projekte gleichzeitig genutzt und außerdem für den Geschäftsbetrieb benötigt wird. Zudem überschreiten komplexe Bauvorhaben oft die erforderlichen Eigenkapitalbestände der Investoren und können zu einer Liquiditäts- oder Finanzierungslücke führen. Projekte mit einem hohen Investitionsvolumen werden daher mit alternativen Finanzierungsmodellen entwickelt. Eine Lösung bietet die Mezzanine-Finanzierung. Dieses nachrangige Darlehen ist zwischen einer Eigen- und Fremdfinanzierung einzuordnen. Die zur Verfügung gestellten Mittel werden nicht durch den Investor besichert, sondern das Immobilienprojekt an sich dient dem Darlehensgeber als Sicherheit. Daraus ergeben sich erhöhte Risiken, welche durch höhere Margen (Zinsen) oder durch einen Equity-Kicker ausgeglichen werden.

Bei Letzterem erhält das Finanzierungsinstitut eine Projektrenditebeteiligung.

Weitere alternative Finanzierungsmodelle sind u. a. die Joint-Venture Finanzierung, Participan Mortgage, Shareholder-Value-Finanzierung und das Immobilien-Crowdfunding.

Wichtige Beteiligte bei der Finanzierung sind Unternehmen oder Personen, welche als Initiatoren, Kapitalgeber, Betreiber, Eigentümer und Abnehmer auftreten. Zudem spielen Kreditinstitute als Berater und Finanziers eine bedeutende Rolle. Sie bringen in der Regel den größten Teil des Finanzierungsvolumens auf. Weitere Beteiligte der Finanzierung von Immobilien-

projekten sind zudem die öffentliche Hand z. B. als Fördermittelgeber und institutionelle private Kapitalgeber.

FAKTOR MENSCH

Planungsfehlschluss und überoptimistische Projekterwartung

EGAP-Prinzip

Strategische Verzerrung und Falschdarstellung

Kooperations- und Konfrontationsverhalten

Fehlinterpretation und Verdrängung

Interessenlagen der Beteiligten

Festhalten an einer bestimmten Projektidee (Lock in)

RESULTATE

Identifikation von Finanzierungsrisiken und -chancen als Grundlage zur Verhandlung von Finanzierungsbedingungen

Analyse und Festlegung des Finanzierungsmodells vor dem Hintergrund der Projektcharakteristik, dem Finanzierungsbedarf und steuerlicher Einflüsse

Berücksichtigung von Fördermitteln aus öffentlichen oder anderen Institutionen

GSS GRUNDSTÜCKSSICHERUNG

RELEVANZ DES AUFGABENFELDES

Die Marktlage, die Konditionen zur Finanzierung (z. B. Niedrigzinsphase), die Anzahl an freien Bauflächen, die Konjunktur, die Nachfrage nach Immobilien am Markt sowie der Prozess des Grunderwerbs erfordern bereits während der Initiierung eine differenzierte Auseinandersetzung mit dem Aufgabenfeld der Grundstückssicherung.

INHALTLICHE SCHWERPUNKTE

Meilenstein Grundstückssicherung

Abhängigkeit von Markt und Konjunktur

Sorgfältige Grundstücksanalyse

Kauf oder Sicherung

Die Akquisition des Grundstücks ist ein zentraler Meilenstein im Projektablauf, da mit dem Grundstück viele Randbedingungen wie Chancen, Restriktionen, Kosten, Altlasten, Größe, Erweiterungsfähigkeit, Nachbarn, Identität des Orts, Eigenschaften des Mikro- und Makrostandorts, Marktlage etc. einhergehen.

U. a. aufgrund einer hohen Nachfrage nach Grundstücken oder Immobilien erfolgt häufig eine sofortige Grundstückssicherung, ohne vorab eine sorgfältige Prüfung vorgenommen zu haben. Im Gegensatz dazu kann bei einem Überangebot an Grundstücken oder schwieriger Finanzierungslage keine Notwendigkeit der frühzeitigen Sicherung des Grundstücks bestehen.

Da die Initiierung wesentlich von der Entscheidung über das Grundstück abhängen kann, ist es wichtig, vor der endgültigen Entscheidung hinsichtlich der Sicherung oder Akquisition eines Grundstücks erforderliche Analysen durchzuführen. Hierzu gehören z. B. die Eignung des Grundstücks hinsichtlich der Projektidee bzw. des Nutzungskonzepts, Baugrunduntersuchungen oder die Genehmigungsfähigkeit. Des Weiteren kann bereits eine Bauvoranfrage gestellt werden, um durch einen Bauvorbescheid Rechtssicherheit zu erlangen (vgl. Regulatorische Rahmenbedingungen).

Ebenfalls Voraussetzung für die Grundstücksakquisition ist die Sicherstellung der Finanzierung (vgl. Finanzierung). Hierbei spielt die mit der Finanzierung einhergehende Sicherheit und die Renditechancen, die sich in der Projektidee bzw. im Vorhaben widerspiegeln können, für den Kapitalgeber eine wichtige Rolle. Gleichermaßen besitzt das Nutzungskonzept bei der Auswahl des Grundstücks einen besonderen Stellenwert, da vom Standort der Projekterfolg bzw. die Akzeptanz der Umsetzung der Projektidee abhängt.

Die Grundstückssicherung kann z. B. in Form eines Vorkaufsrechts, Vorvertrags, Optionsrechts oder Ankaufsrechts erfolgen.

Durch die notarielle Beurkundung und die Eintragung des Vorkaufsrechts im Grundbuch, wird einem Interessenten das Recht eingeräumt, das Grundstück vor allen anderen Interessenten zu erwerben.

In einem Vorvertrag verpflichten sich Käufer und Verkäufer zur Schließung eines in der Regel teilweise verhandelten Kaufvertrags, sobald bestimmte Bedingungen erfüllt sind. Mögliche Bedingungen sind z. B. die Entfernung aller Lasten des Grundstücks im Grundbuch oder die Gewährung einer Finanzierungszusage durch eine Bank.

Das Optionsrecht begründet im Gegensatz zum Vorvertrag keine Pflicht zum späteren Abschluss eines Kaufvertrags, sondern nur die einseitige Option des Interessenten dazu.

Durch das Ankaufsrecht wird ein künftiger Anspruch auf Eigentumsübertragung innerhalb einer festzulegenden Frist auf Grundlage eines bestehenden Angebots vereinbart. Es kann durch Vormerkung im Grundbuch gesichert werden.

Die Auswahl des passenden Vertragstyps ist von der Ausgangslage, den Projektzielen

sowie dem Nutzungskonzept und insbesondere von der Kaufbereitschaft ohne Vorliegen einer rechtskräftigen Baugenehmigung oder von der Baureife des Grundstücks abhängig.

FAKTOR MENSCH

Planungsfehlschluss und überoptimistische Projekterwartung

EGAP-Prinzip

Strategische Verzerrung und Falschdarstellung

Fehlinterpretation und Verdrängung

RESULTATE

Identifikation der mit dem Grundstück einhergehenden Rahmenbedingungen

Festlegung der Strategie zur Grundstückakquisition oder -sicherung in Abhängig von der Marktlage

Wahl des Vertragsmodells zur Grundstückssicherung in Abhängigkeit von der Ausgangslage, den Projektzielen und dem Nutzungskonzept

VM VERMARKTUNG

RELEVANZ DES AUFGABENFELDES

Anhand einer frühzeitigen aktiven Vermarktung im Rahmen der Initiierung, wird eine Bindung von möglichen Nachfragern geschaffen, um u. a. durch vorzeitige Vermietung oder Verkauf (z. B. vor der Realisierung) verschiedene Risiken wie das Finanzierungs- oder Insolvenzrisiko zu minimieren. Ferner wird ein positives Image gefördert, um die Akzeptanz für das Projekt zu unterstützen. Durch eine effektive Kommunikation im Projektumfeld werden zudem negative Entwicklungen oder schadhafte Eigendynamiken vermieden. Ein weiteres Ziel der Vermarktung ist die Abgrenzung von anderen Wettbewerbern oder Projekten, um den angestrebten Erfolg nach außen herauszustellen.

INHALTLICHE SCHWERPUNKTE

Marktsituation
Identifizierung der Zielgruppen
Kommunikation mit Nutzer/Käufer
Marketingstrategie

Unter Vermarktung werden alle systematischen und zielgerichteten Maßnahmen verstanden, welche sich auf das Marketing, die Vermietung oder den Verkauf des Projekts beziehen. Insbesondere dienen diese Maßnahmen zur Entwicklung, zur Preisdefinition und zur Popularisierung der Immobilie sowie zur Herbeiführung der Kommunikation zwischen z. B. Mietern und Vermietern bzw. Käufern und Verkäufern.

Im Rahmen der Initiierung müssen zunächst alle Informationen gesammelt, analysiert und interpretiert werden, welche für die Erstellung geeigneter Marketingstrategien notwendig sind. Hierzu sind verschiedene Analysen wie die Marktanalyse, die Wettbewerbsanalyse oder die Zielgruppen-/Kundenanalyse (siehe Aufgabenfeld: Analysen als Instrumente zur Information) notwendig. Da sich jede Immobilie durch ihre individuelle Projektcharakteristik auszeichnet (vgl. Ausgangslage), muss ein individuelles Marketingkonzept erstellt werden, welches immobilien-, standort- sowie kundenspezifische Aspekte beinhaltet.

An den nachfrageorientierten Märkten müssen daher geeignete Marketinginstrumente eingesetzt werden. Hierbei können die vier klassischen Marketinginstrumente aus dem Marketing-Mix zum Einsatz kommen. Hierzu zählen die Produkt-, Preis-, Distributions-, und Kommunikationspolitik. In der Initiierung wird mit der Produkt- und Distributionspolitik begonnen. Infolge der ersten konzeptionell-planerischen Erkenntnisse, welche Vorgaben zum Gebäude und der Zielgruppe beinhalten, können Aussagen getroffen werden, wie das Vermarktungskonzept hinsichtlich der Distribution und den Anforderungen der Zielkunden zu planen ist. Diese Zielkunden werden infolge einer vorher durchgeführten Zielgruppenanalyse festgelegt. Ergebnis der Zielgruppenanalyse ist die Identifikation möglicher Käufer- bzw. Nutzergruppen, sowie deren Bedürfnisse und Anforderungen zu analysieren.

Aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung haben sich sowohl die Möglichkeiten zur Präsentation und Vermarktung von Immobilienprojekten verbessert, jedoch auch die damit einhergehenden Anforderungen an die Umsetzung erhöht. In der Praxis haben sich vor diesem Hintergrund folgende Möglichkeiten bewährt, um ein Projekt z. B. von einem Konkurrenzprojekt abzuheben:

- Unique Selling Proposition – hierbei wird ein Alleinstellungsmerkmal erarbeitet und dem Investor/Nutzer die Einzigartigkeit und dessen Vorteile verdeutlicht.
- Corporate Identity und Corporate Design – bezeichnet die Gesamtheit von Merkmalen, die zu einem Selbstbild eines Unternehmens oder Projektes beitragen und durch eine visuelle Darstellung verkörpert wird.

- Branding – bedeutet die Entwicklung einer Marke, um diese als Aushängeschild für ein Unternehmen oder Projekte zu verwenden.

FAKTOR MENSCH

Planungsfehlschluss und überoptimistische Projekterwartung

EGAP-Prinzip

Strategische Verzerrung und Falschdarstellung

Fehlinterpretation und Verdrängung

Blockaden bei Organisationsänderungen

Festhalten an einer bestimmten Projektidee (Lock in)

In der Regel ist die Hinzuziehung von Experten und professionellen Marketing Dienstleistern empfehlenswert (z. B. Makler- oder Beratungsunternehmen). Diese entwickeln unter Berücksichtigung der Motivation, Nutzungskonzept, Bauherreneigenschaften und Projektcharakteristik einen Vermarktungszeitplan und lei-

ten daraus das erforderliche Vermarktungsbudget ab. Dabei ist es wichtig die Aufstellungen dem Projektfortschritt sowie den Marktentwicklungen anzupassen. Die Aufgaben in der Vermarktung werden während des gesamten Projektverlaufs wahrgenommen und enden erst mit der Übergabe des fertig gestellten, vermieteten oder verkauften Objektes an einen Endinvestor oder direkt an den Nutzer.

RESULTATE

Durchführung von Analysen, um die Zielgruppe zu identifizieren

Definition der Marketingstruktur anhand der gesammelten Informationen

Aufstellung des Vermarktungszeitplans und -budgets anhand der Vermarktungsstrategie

RELEVANZ DES AUFGABENFELDES

Bei der Abwicklung von Bauvorhaben sind von Anfang an die regulatorischen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen, um einerseits grundlegende Parameter für die Initiierung zu dokumentieren und andererseits für erkennbare umfassende und gegebenenfalls projektgefährdende Änderungen in späteren Projektphasen zu sensibilisieren. Dabei sind im Rahmen der Initiierung die für das Bauvorhaben wesentlichen geltenden Vorschriften zu erfassen und zu beachten sowie die Rahmenbedingungen behördlicher Verfahren zu antizipieren.

INHALTLICHE SCHWERPUNKTE

Ersteinschätzung der Genehmigungsfähigkeit

Gesetzesänderungen während der Projektlaufzeit

Kollisionen von Vorschriften

Terminliche Aspekte von Genehmigungen

Unter Berücksichtigung der geltenden Vorschriften für das vorliegende Bauvorhaben ist frühzeitig die erforderliche Einhaltung der Genehmigungsfähigkeit anzustreben. Diese kann mit Hilfe einer Bauvoranfrage (auch Bauvorbescheid genannt) bei der zuständigen Behörde überprüft werden. Dabei wird z. B. eine vorgezogene verbindliche Entscheidung zu den Fragen erlangt, ob das spezielle Bauvorhaben planungsrechtlich zulässig ist, oder

ob ein bestimmtes Maß der baulichen Nutzung grundsätzlich erlaubt ist. Darauf folgend sind mögliche Beschränkungen beispielsweise aus dem Naturschutz oder dem Denkmalschutz zu berücksichtigen. Welche weiteren Fragestellungen für das jeweilige Bauvorhaben entscheidend sind, muss im Einzelfall geprüft werden.

Daneben ist zu beachten, dass die einmalige Bewertung und Berücksichtigung aller geltenden Vorschriften zum Zeitpunkt ihres Auftretens nicht ausreichend ist. Es ist individuell sinnvollen Abständen zu prüfen, inwiefern die verwendeten bzw. zu verwendenden Vorschriften noch aktuell sind, um im Genehmigungsverfahren langwierige und kostenintensive Iterationen oder noch weitreichendere Folgen zu vermeiden. Insbesondere bei mehrjähriger Initiierungsdauer ist zusätzlich zu prüfen, ob die verbindlich beantworteten Fragen aus einer Bauvoranfrage eine zeitliche Limitierung ihrer Gültigkeit besitzen.

Ferner ist die Berücksichtigung aller Inhalte gesetzlicher und technischer Regularien stetig kritisch zu hinterfragen, da es vorkommen kann, dass die Berücksichtigung aller Aspekte im Endeffekt zu einem nicht herstellbaren Bauteil oder Bauwerk führt. In diesem Fall ist das weitere Vorgehen in Kooperation mit den zuständigen Behörden zu klären.

Des Weiteren ist zu beachten, dass der Genehmigungsprozess sowie alle anderen Angelegenheiten in Zusammenarbeit mit behördlichen Einrichtungen mit hohen Wartezeiten verbunden sein können –

ohne eine Möglichkeit zur Beschleunigung. Beispielsweise sind Dauern für die Aufstellung oder Änderungen eines Bebauungsplans aufgrund öffentlicher Beteiligungen und anderer Interessenlagen nur schwierig abzuschätzen. Diese sind jedoch für den weiteren inhaltlichen Projektverlauf sowie etwa für die Kapitalbindung entscheidend. Es empfiehlt sich daher neben der rechtzeitigen Erkundigung über etwaige Fristen und Wartezeiten die Einholung von Genehmigungen, Zustimmungen im Einzelfall, Bauvoranfragen oder Ähnlichem so früh wie möglich zu veranlassen.

FAKTOR MENSCH

Kooperations- und Konfrontationsverhalten

Interessenlagen der Beteiligten

Fehlinterpretation und Verdrängung

Strategische Verzerrung und Falschdarstellung

Planungsfehlschluss und überoptimistische Projekterwartung

RESULTATE

Verfolgung und Berücksichtigung laufender Änderungen von Vorschriften

Identifikation widersprüchlicher Normen und Klärung des weiteren Vorgehens

Rechtzeitige Veranlassung von Genehmigungsprozessen vor dem Hintergrund von behördlichen Fristen und Wartezeiten

RELEVANZ DES AUFGABENFELDES

Das Aufgabenfeld Analyse als Instrument zur Information stellt die für die Durchführung der Initiierung erforderlichen inhaltlichen Analysen dar. Aufgrund ihrer erheblichen Bedeutung im Rahmen der Informationsbeschaffung und -auswertung, wird diesen Methoden ein eigenes Aufgabenfeld gewidmet. Die intensive Auseinandersetzung mit den im Folgenden beschriebenen Analysen erhöht die Güte zu treffender Entscheidungen aufgrund einer verbesserten Informationsgrundlage. Ferner werden die Analysen zur Überprüfung und Begleitung beispielsweise von Marktentwicklungen eingesetzt, um gegebenenfalls Entscheidungen anzupassen.

INHALTLICHE SCHWERPUNKTE

Standortanalyse
 Marktanalyse
 Angebot- und Nachfrageanalyse
 Preisanalyse
 Wettbewerbsanalyse
 Wirtschaftlichkeitsuntersuchung

Eine Standortanalyse kann für ein bereits vorhandenes oder noch zu beschaffendes Grundstück durchgeführt werden. Sie analysiert die Standortfaktoren des Grundstücks bezüglich ihrer Qualität. Die Qualität ist dabei nicht allgemeingültig, da je nach Nutzungsart andere Standortfaktoren relevant sein können. Es wird in

harte, quantifizierbare sowie weiche, qualitative Standortfaktoren unterschieden. Harten Standortfaktoren kommt bei der Bewertung in der Regel eine höhere Gewichtung zu, da sie zu direkten Auswirkungen auf die Immobilie oder das Unternehmen haben und zum anderen eindeutig messbar und dadurch belast- und vergleichbarer sind. Der Standort wird außerdem in Mikro- und Makrolage unterschieden. Der Mikrostandort beschreibt das zu untersuchende Grundstück und sein direktes, fußläufig erreichbares Umfeld. Der Makrostandort die Region, die einen Einfluss auf die zu entwickelnde Immobilie hat, z. B. die sie umgebende Stadt. Je nach Nutzungsart der Immobilie variiert die Größe des Einzugsgebiets des Mikro- und Makrostandortes. Durch die Standortanalyse werden alle relevanten Standortfaktoren erhoben und hinsichtlich ihrer Bedeutung für den entsprechenden Marktsektor bewertet. Neben einer Analyse der aktuellen Situation erfolgt eine Prognose der zukünftigen Entwicklung – soweit möglich für die gesamte Nutzungsdauer.

In der Initiierung können zwei Situationen unterschieden werden: Ist bereits ein Grundstück vorhanden, beschränkt sich die Analyse auf diesen Standort. Dadurch kann von Beginn an detaillierter vorgegangen werden, um möglichst viele Informationen zu sammeln und spätere Doppelarbeit zu vermeiden. Wird dagegen für eine vorhandene Projektidee bzw. ein Nutzungskonzept ein Standort gesucht,

werden zunächst mehrere nutzungsgeeignete Standortalternativen ausgewählt, die anschließend wertend verglichen werden, um den am besten geeigneten Standort zu ermitteln. Dafür bietet sich z. B. die Durchführung einer Nutzwertanalyse an. Für diese müssen Kriterien festgelegt, nach ihrer Relevanz für den Investor bzw. Nutzer gewichtet und ihr Erfüllungsgrad für den jeweiligen Standort bewertet werden. Als Kriterien werden projektspezifisch relevante Standortfaktoren ausgewählt.

In einer Marktanalyse werden die aktuelle Nachfrage und das Angebot von Flächen hinsichtlich Nutzungsart, Lage, Größe, Qualität und Ausstattungsgrad sowie dem Preisniveau untersucht. Ziel ist es, die Chance der erfolgreichen Vermarktung eines Nutzungskonzeptes abzuschätzen.

Die Marktanalyse besteht aus der Analyse des Angebots, der Nachfrage, der Preise sowie der Wettbewerber. Die Angebotsanalyse untersucht sämtliche vorhandenen und sich in Planung oder Bau befindlichen Immobilien des Teilmarktes hinsichtlich ihrer Quantität und Qualität. Die vorhandenen Flächen werden nach ihrer Lagequalität, Größe, Ausstattung und regionalen Verteilung analysiert und ihre Leerstände werden aufgezeigt. Teil der

Angebotsanalyse ist die Betrachtung potentieller Konkurrenten im Rahmen einer Wettbewerbsanalyse. Ziel dieser Analyse ist es, direkte Konkurrenten zu identifizieren, sie quantitativ und qualitativ zu bewerten und so die Marktposition der eigenen (zu entwickelnden) Immobilie einzuschätzen.

Die Nachfrageanalyse bezieht sich auf die Anforderungen späterer Nutzer bzw. Kunden der Immobilie. Es sind deshalb verschiedenen Faktoren zu untersuchen, die einen Einfluss auf die Miet- oder

Kaufentscheidung dieser Nachfrager haben. Inhalt der Nachfrageanalyse ist die Aufstellung des aktuellen und die Prognose des zukünftigen quantitativen und qualitativen Flächenbedarfs. Der Flächenbedarf wird anhand verschiedener Indikatoren ermittelt, beispielsweise aus momentanen Flächengesuchen und ihren Anforderungen an die Lage- und Objektqualität. Außerdem wird eine Potentialanalyse durchgeführt, die das Potential des Teilmarktes darstellt. Hierfür wird u. a. die bisherige Marktentwicklung bis zum Untersuchungszeitpunkt dargestellt und auf die Zukunft projiziert, um mögliche Veränderungen zu antizipieren.

Die Preisanalyse betrachtet sowohl die Angebots- als auch die Nachfrageseite.

FAKTOR MENSCH

Planungsfehlschluss und überoptimistische Projekterwartung

EGAP-Prinzip

Strategische Verzerrung und Falschdarstellung

Fehlinterpretation und Verdrängung

Interessenlagen der Beteiligten

Festhalten an einer bestimmten Projektidee (Lock in)

Sie beinhaltet die Untersuchung der Miethöhen (Bestands-, Durchschnitts- und Spitzenmieten), Kaufpreise, Bodenrichtwerte, in Mietverträgen üblicherweise vereinbarte Konditionen sowie eine Prognose der Preisentwicklung.

Die Durchführung einer Wirtschaftlichkeitsuntersuchung (WU) ist ein wichtiger Bestandteil der Initiierung. Hierbei werden die gesammelten Informationen zusammengestellt, analysiert und unter dem Aspekt der Wirtschaftlichkeit bewertet. Es erfolgt zum einen eine Lebenszyklusbetrachtung des Bauvorhabens und zum anderen können verschiedene Beschaffungsvarianten (insbesondere wichtig für die öffentliche Hand) betrachtet werden. Anhand des Ergebnisses der WU kann sowohl

über die Fortführung oder Abbruch des Projekts entschieden werden als auch über die Art der Beschaffung. Für die Durchführung der WU ist der Leitfaden WU Hochbau als Orientierung zu nutzen. Dieser beinhaltet alle wesentlichen Informationen zur Vorgehensweise, zur finanzmathematischen Methodik sowie zu Analyse- und Auswertungsverfahren, die zur Durchführung der Untersuchung erforderlich sind.

RESULTATE

Durchführung von erforderlichen Analysen zur Beschaffung von Informationen als Grundlage für die weitere Bearbeitung **sowie zur Überprüfung der Validität** bisher erarbeiteter Ergebnisse

Durchführung einer Wirtschaftlichkeitsuntersuchung am Ende der Initiierung zur Unterstützung der Entscheidungsfindung über die Weiterführung des Projekts

RELEVANZ IN DER INITIIERUNG

Bei in Schieflage geratenen Bauprojekten wird dieser Zustand durch die Projektverantwortlichen am häufigsten durch technische Probleme, unvorhergesehene Entwicklungen und eine schlechte Datenlage für getroffene Entscheidungen erklärt. Diese Erklärung alleine scheint jedoch nicht zutreffend zu sein. Aus aktuellen Forschungen lassen sich zwei andere Ursachen ableiten. Zum einen gibt es psychologische Gründe für Überschreitungen von Kosten- und Terminzielen. Zum anderen sind es ökonomisch-politische Gründe, weshalb Projektziele nicht eingehalten werden. Bei den psychologischen Gründen handelt es sich in der Regel um unbewusste (Selbst-)täuschung wohingegen die ökonomisch-politischen Gründe bewusste Täuschungen oder Lügen sind, um persönliche Ziele durchzusetzen.

Bei Kenntnis der psychologischen Gründe und mit Zunahme der persönlichen Erfahrung und sich einstellender Routine im Abwickeln komplexer Bauvorhaben, lassen sich die Auswirkungen der unbewussten und psychologisch erklärbaren Handlungen verringern. Schwieriger verhält es sich mit den bewussten Täuschungen, da dieses Verhalten gezielt und mit voller Absicht ausgeübt wird. Die Kenntnis über diese menschlichen Verhaltensmuster kann allerdings bereits in der Initiierung nützlich sein, um neben rein technischen oder umweltbedingten Projektrisiken auch das Risiko Mensch zu erkennen.

Im Folgenden werden psychologische und politisch-ökonomische Gründe für das Verfehlen von Projektzielen bei Bauvorhaben erläutert. Die aufgeführten Gründe stellen einen Querschnitt aus aktuellen Forschungen dar und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

THEMEN

Planungsfehlschluss und überoptimistische Projekterwartung

EGAP-Prinzip

Strategische Verzerrung und Falschdarstellung

Kooperations- und Konfrontationsverhalten

Fehlinterpretation und Verdrängung

Interessenlagen der Beteiligten

Blockaden bei Organisationsänderungen

Selbstverwirklichung der Entscheider

Festhalten an einer bestimmten Projektidee (Lock in)

Schleichende Zielanpassung

Fachliche und soziale Kompetenz

PLANUNGSFEHLSCHLUSS UND ÜBEROPTIMISTISCHE PROJEKTERWARTUNG

Als Planungsfehlschluss (planning fallacy) und überoptimistische Projekterwartungen (optimism bias) werden unbewusste Mechanismen von Individuen verstanden.

Eine in die Projektplanung integrierte Einzelperson wird demnach bei Planungen und Entscheidungen, ohne es selbst zu merken, von einer kognitiven Verzerrung beeinflusst, die zu einer Überbewertung von positiven Einflüssen und Entwicklungen für ein Projekt ausgeht.

Einhergehend mit der Überbetonung der Chancen tritt zusätzlich eine unbewusste Unterschätzung von Risiken und negativen Projekteinflüssen einher. Bei der Bewertung von Projekten wird folglich von einem unrealistisch positiven Verlauf ausgegangen. Zusätzlich zu diesem Effekt wirken auch **bewusste Fehlinterpretationen, gruppendynamische Prozesse und Intergruppen Interaktionen** als weitere menschliche Einflüsse auf Bewertungen, Planungen und Entscheidungen in Projekten ein.

EGAP-PRINZIP (EVERYTHING GOES ACCORDING TO PLAN)

Das EGAP-Prinzip ist ein durch die Weltbank geprägter Begriff. Die Abkürzung EGAP steht für Everything Goes According to Plan und bedeutet im Deutschen sinngemäß „alles verläuft nach Plan.“ Das EGAP-Prinzip beschreibt das Phänomen, dass bei Prognosen über Termine, Kosten oder auch Nutzen eines Projektes von einem idealen Projektverlauf ausgegangen wird. Mögliche Risiken, die bei komplexen Bauvorhaben eine immanente Charakteristik darstellen, werden nur unzureichend oder gar nicht kalkuliert und berücksichtigt.

STRATEGISCHE VERZERRUNG UND FALSCHDARSTELLUNG

Die Strategische Verzerrung (strategic misrepresentation) wird von Flyvbjerg mit als die Grundursache für das Überschreiten von Projektrahmen angesehen. Diese wird als bewusste Falschdarstellung von Projektkosten, Laufzeit und Nutzen durch die Projektpromotoren angesehen, die das Ziel verfolgt die „eigene“ Projektskizze im Unternehmen oder bei öffentlichen Bauherren gegenüber anderen konkurrierenden positiver darzustellen. Hierbei handelt es sich um ein bewusstes Verhalten von Individuen in Interaktion mit Organisationen. Diese strategische Verzerrung kann dazu führen, dass genau jenes Projekt zur Ausführung ausgewählt wird, welches auf Grund geschöner Zahlen am Risikoanfälligsten ist. Flyvbjerg bezeichnet dies als umgekehrten Darwinismus oder „Survival of the Unfittest.“

KOOPERATIONS- UND KONFRONTATIONSVERHALTEN

In der Spieltheorie wird von Kooperation zwischen Akteure gesprochen. Hierunter werden Handlungen der beteiligten Akteure verstanden, die diesen bei gegenseitigen Zusammenwirken zu Nutzensvorteilen verhelfen. Wird jedoch einseitig nicht kooperiert, kann dies für einen der beteiligten Akteure zu Vorteilen führen, die er ausnutzt. Wenn beide Akteure nicht kooperieren führt dies jedoch für beide Seiten zu einem Nachteil.

FEHLINTERPRETATION UND VERDRÄNGUNG

Als Fehlinterpretationen werden Prozesse verstanden, die im Rahmen der menschlichen Wahrnehmung, bei der Entscheidungsfindung, beim Denken und Erinnern unbewusst stattfinden. Dabei handelt es sich um die systematische menschliche Neigung zur Fehlinterpretation, die auf kognitiven Heuristiken beruht. Als Fachbegriff hat die Psychologie dies als kognitive Verzerrung (cognitive bias, cognitive illusion) beschrieben. Unter diesen Sammelbegriff ist eine Vielzahl an intuitiv und natürlich auftretenden Entscheidungsheuristiken bekannt.

Tversky und Kahnemann beschreiben, dass sich Menschen auf heuristische Prinzipien verlassen, welche vereinfachte Bewertungsprozesse darstellen, indem sie durch Reduktion komplexe Aufgaben von Wahrscheinlichkeitsannahmen und Herleitung von Erwartungswerten umgehen. Die Anwendung von Heuristiken wird als grundsätzlich zweckdienlich beschrieben, wobei darauf hingewiesen wird, dass diese auch zu ernsten und systematischen Fehlern führen.

Eine bei Bauprojekten wiederkehrende Heuristik ist die Ankerheuristik. Bei der **Ankerheuristik** halten Menschen an der Erstinformation wie an einem Anker fest. Konkretisieren sich z. B. mit Fortschreiten der Planung Ausführungskosten und -zeiten und weichen von der Erstannahme ab, neigt der Mensch dazu die neuen Daten

mit dem ersten Satz an Daten abzugleichen. Das tut der Mensch auch dann, wenn sich die Datenlage rudimentär, z. B. durch Vergrößerung des Bauumfanges oder teure Materialentscheidungen, geändert hat. In der Fachliteratur wird daher auch vom **Fluch der ersten Zahl** gesprochen.

INTERESSENLAGEN DER BETEILIGTEN

Bei Interessenlagen der Beteiligten wird das Abhängigkeitsverhältnis zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer benannt. Bei der Projektdurchführung können sich Konstellationen mit Bündnissen und Allianzen zwischen den Projektbeteiligten bilden.

Bei menschlichen Interaktionsprozessen sind sowohl individuelle Interessen als auch das in ihrer Rolle begründete Interesse der beteiligten Personen zu berücksichtigen. Da Menschen mehrere Rollen ausfüllen, können Rollenkonflikte sowohl innerhalb einer Rolle als Intrarollenkonflikt auftreten. Ebenso treten Konflikte zwischen unterschiedlichen Generationen auf.

Zudem besteht die Möglichkeit, dass Beteiligte aus verschiedenen Gründen Partei (**Parteilichkeit**) für andere ergreifen. Hierbei werden beispielsweise Kontrolleffekte egalisiert.

BLOCKADEN BEI ORGANISATIONSÄNDERUNGEN

Neuerungen und Änderungen stellen für jeden Einzelnen ein Aufgeben des Gewohnten als Verlust dar und die Unsicherheit des zukünftigen von unbekannten Zustands. Diese Unsicherheit ist häufig mit Angst assoziiert. Die erforderliche Veränderung des eigenen Verhaltens erfordert eine bewusste Anstrengung und das Umlernen auf einen neuen Ablauf.

SELBSTVERWIRKLICHUNG DER ENTSCHEIDER

Bei der Fluktuation von entscheidungsbefugten Personen kann es vorkommen, dass der neue Entscheider alle Entscheidungen des Vorgängers auf den Prüfstand stellen. Zum einen möchte er damit vermeiden für Entscheidungen des Vorgängers verantwortlich gemacht zu werden. Zum anderen dient diese Abgrenzung zum Vorgänger der Selbstverwirklichung des neuen Entscheiders. Dies kann zu Strategiewechseln führen, die aufgrund mangelnder Vorbereitungszeit (Tagesgeschäft läuft weiter) nicht vollumfänglich durchdacht und somit fehleranfällig sind.

FESTHALTEN AN EINER BESTIMMTEN PROJEKTIDEE (LOCK IN)

Ein übermäßiges Engagement für eine Projektidee in der Initiierung oder frühen Planungsphasen kann zu einem sogenannten „Lock in“ führen. Dabei versteifen sich Projektverantwortliche auf eine

bestimmte Projektidee oder -skizze und lassen Alternativen auch dann unbeachtet, wenn sie für die Erreichung der Projektziele objektiv gesehen die bessere Wahl sind.

SCHLEICHENDE ZIELANPASSUNG

Die Projektziele werden unbewusst z. B. im Rahmen gruppenspezifischer Prozesse immer mehr an den aktuellen Stand des Projekts angepasst. Hierdurch schaffen sich die Entscheider Erfolge, die jedoch unter objektiven Gesichtspunkten als Misserfolge gewertet werden müssen.

FACHLICHE UND SOZIALE KOMPETENZ

Idealerweise sind alle Positionen im Projekt mit dem dafür fachlich und sozial (**Verantwortungsbewusstsein, Entscheidungsfähigkeit, Teamfähigkeit, Einsatzbereitschaft** etc.) geeigneten Personal zu besetzen. Dieser Idealzustand wird in der Regel aufgrund des verfügbaren und Personals sowie der Schwierigkeit der Bewertung ihrer Fähigkeiten nicht erreicht. Daher ist es erforderlich, im Rahmen der Projektkultur eine Sensibilität gegenüber diesem Umstand zu etablieren. Gelingt dies nicht, sind Konflikte innerhalb des Projektteams zu erwarten, die sich negativ auf die Projektabwicklung auswirken.