

# ZU DIESEM LEITFADEN

## BEDEUTUNG DER INITIIERUNG

Bei der Erstellung von Bauwerken kann es aufgrund verschiedener Einflussfaktoren im Projekt dazu kommen, dass die formulierten Kosten-, Termin- und Qualitätsziele nicht eingehalten werden können. Eine Untersuchung von 300 fertiggestellten Hochbauprojekten des Bundes (mit Einzeltummen von 10 bis 240 Mio. €) im Rahmen des Projekts „Reform Bundesbau“ ergab beispielsweise, dass in 40 % der Fälle der Kostenrahmen und in 35 % der Fälle die Terminziele nicht eingehalten werden konnten.<sup>1</sup>

Neben dem ehemaligen Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB), das mit Hilfe des bereits genannten Projekts „Reform Bundesbau“ dieser Entwicklung entgegenwirken möchte, hat das ehemalige Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur (BMVI) mit der „Reformkommission Bau von Großprojekten“ einen „Aktionsplan Großprojekte“ zur Verbesserung der Projektabwicklung entworfen, der sich zurzeit in der Umsetzung befindet.<sup>2</sup> Beide Programme beschreiben dabei z. B. die Verbesserungspotenziale in den frühen Projektphasen (u. a. der Initiie-

rung) als wesentliche Handlungsfelder. Ferner hält das BMUB sinngemäß in seinen Ausführungen fest, dass Kosten- und Terminüberschreitungen häufiger bei komplexen als bei weniger komplexen Bauvorhaben auftreten.<sup>3</sup>

Als Konsequenz dieser Entwicklung haben das Institut für Bauwirtschaft und Baubetrieb mit den Lehrstühlen für Bauwirtschaft und Baubetrieb (IBB) und Infrastruktur- und Immobilienmanagement (IIM) sowie das Institut für Industriebau und Konstruktives Entwerfen (IIKE) es sich im Rahmen des Forschungsprojekts „Optimierung der Initiierung komplexer Bauvorhaben“ (OI+BAU) zur Aufgabe gemacht diesem Umstand entgegenzuwirken. Ziel war es, einen anwendungsorientierten Handlungsleitfaden für Bauherrn zur Durchführung der Initiierung bei komplexen (Hoch-)Bauprojekten zu entwickeln.

<sup>1</sup> Vgl. BMUB Referat B II 1 (2016), S. 4

<sup>2</sup> Vgl. BMVI (2017), o. S.

<sup>3</sup> Vgl. BMUB Referat B II 1 (2016), S. 4. Eine trennscharfe Abgrenzung zwischen komplexen und nicht komplexen Bauvorhaben wurde nicht vorgenommen.

## AUFGABENFELDER DER INITIIERUNG

Im Rahmen des Forschungsprojekts OI+BAU erfolgte eine umfassende Analyse theoretischer und praktischer Sichtweisen auf die Phase der Initiierung. Des Weiteren wurden Problemfelder aus in späteren Projektphasen auftretenden Störungen abgeleitet. Die Zusammenführung dieser beiden Forschungsschwerpunkte bildet das Grundgerüst des vorliegenden Handlungsleitfadens.<sup>4</sup> Aus den Erkenntnissen wurden zur proaktiven und systematischen Durchführung der Initiierung insgesamt 17 Aufgabenfelder identifiziert, die regelmäßig zu adressieren sind.

Am Beginn der Phase der Initiierung sollte zunächst dem Aufgabenfeld „Ausgangslage“ eine besondere Aufmerksamkeit zukommen. Die Untersuchungen haben gezeigt, dass aufgrund des hohen Vernetzungsgrads sowie der vorherrschenden Dynamik innerhalb der Initiierung komplexer Bauvorhaben eine Abbildung eines allgemeinen stringenter Prozesses nach der Beschreibung der Ausgangslage nicht sinnvoll ist. Im Gegenteil bedarf es der Bearbeitung sehr unterschiedlicher Aufgabenfelder, die je nach vorliegender Motivation, Bauherreigenschaften und Projektcharakteristik in der Regel parallel mit entsprechenden Rekursionen und in unterschiedlicher Intensität bearbeitet wer-

den müssen. Daher sind sämtliche Aufgabenfelder (einschließlich der Ausgangslage) bis zum Abschluss der Initiierung einer ständigen Prüfung und ggf. notwendigen Anpassung zu unterziehen.

Ziel der Initiierung ist es, auf Basis einer sorgfältigen und projektabhängigen Bearbeitung(-stiefe) der Aufgabenfelder eine verlässliche Planungsgrundlage zu entwickeln, die den weiteren Projektabwicklungskorridor mit klaren Leitplanken begrenzt und projektgefährdenden Entwicklungen vorbeugt.

Vor dem Hintergrund der Weiterführung schlüssiger und tragfähiger Konzepte als Grundlage für eine erfolgreiche Projektabwicklung sind im Rahmen der Initiierung Exit-Strategien zu integrieren. Hierfür sind entsprechende KO-Kriterien zu entwickeln, die als wichtiger Teil der Projektkultur einen offenen und objektiven Umgang mit einem möglichen Projektabbruch fördern sollen. Gerade die Entwicklung, das Vorleben und die aktive Vermittlung einer adäquaten Projektkultur an weitere Ebenen des Projekts – auch vor dem Hintergrund weiterer Herausforderungen in anderen Bereichen (offene Fehler- und Risikokultur, Umgang mit Änderungen etc.) – ist eine wesentliche Aufgabe des Bauherrn im Rahmen der Initiierung.

---

<sup>4</sup> Die Erarbeitung der wissenschaftlichen Grundlagen, etwaige Quellen sowie die Methodik zur Entwicklung des Handlungsleitfadens werden im Endbericht zum Forschungsprojekt „OI+BAU – Optimierung der Initiierung komplexer Bauvorhaben“ (SWD - 10.08.18.7-16.57) festgehalten. Der Endbericht kann im Rahmen des Internetauftritts des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) kostenfrei heruntergeladen werden.

## GANZHEITLICHER ANSATZ

Im Gegensatz zur bisher existierenden Literatur zur Initiierung von Bauvorhaben werden im vorliegenden Handlungsleitfaden nicht nur einzelne Teile dieser Phase beschrieben, sondern alle Aufgabenfelder in einem Werk zusammengefasst, die zu einer möglichst optimalen und umfassenden Abwicklung der Initiierung beitragen. Zudem sind neben

den in der Literatur bekannten Aufgabenfeldern neue Aufgabenfelder entstanden, die bisher nicht im Zusammenhang mit der Initiierung bearbeitet werden. Ferner werden zur Optimierung der Initiierung innerhalb der bekannten Aufgabenfelder innovative Schwerpunkte gesetzt.

Des Weiteren hat die Auseinandersetzung mit der Thematik gezeigt, dass die Berück-

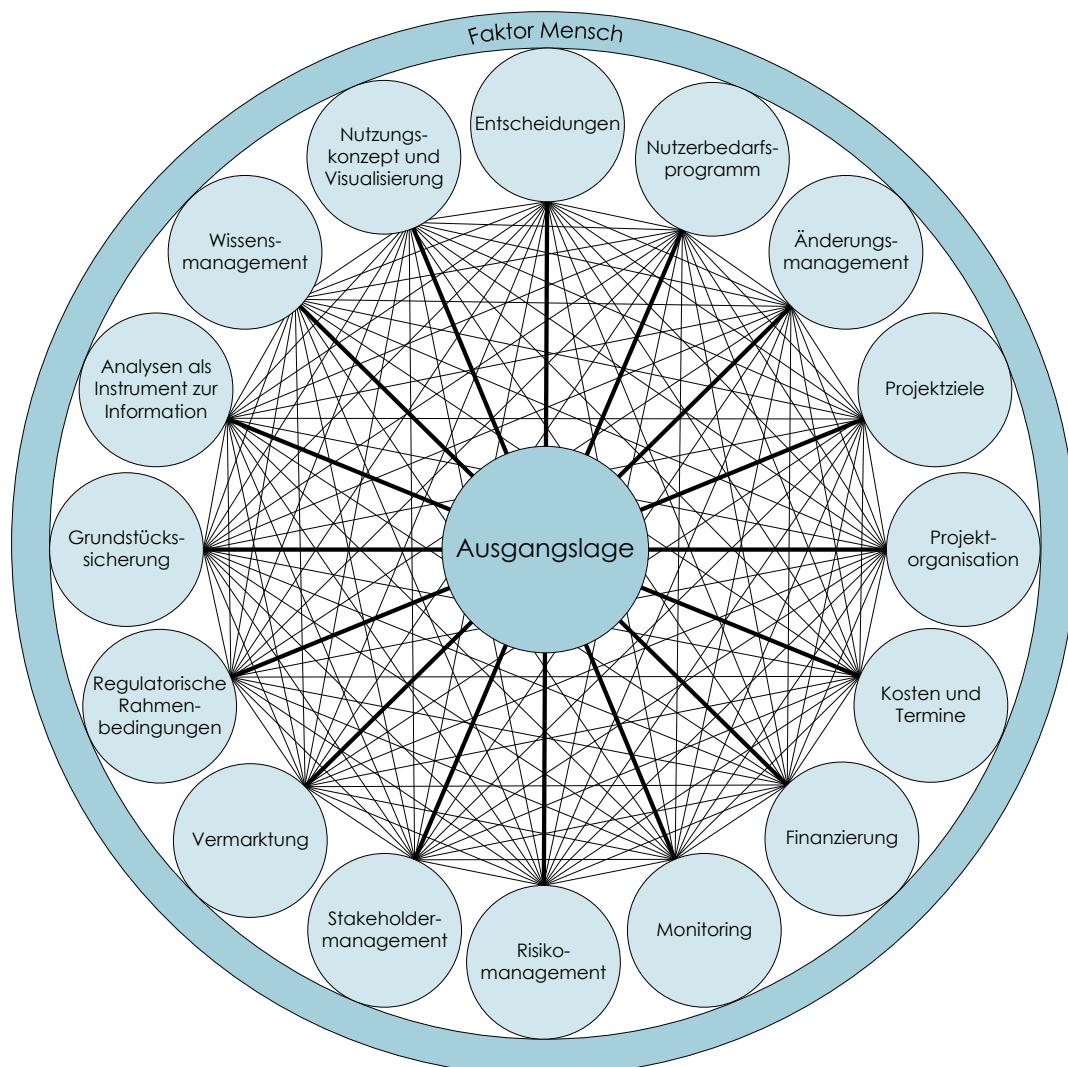


Abbildung 1: Aufgabenfelder der Initiierung

sichtigung menschlicher Eigenschaften und Verhaltensweisen im Projekt die Vermeidung von Störungen im Projektverlauf unterstützen kann. Aus diesem Grund hat der „Faktor Mensch“ als übergeordneter Einflussfaktor einen herausgehobenen Stellenwert im Handlungsleitfaden erhalten. (vgl. Abbildung 1)

## ERLÄUTERUNGEN ZUM AUFBAU DES HANDLUNGSLEITFADENS

Zur anwendungsorientierten Gestaltung des Handlungsleitfadens ist dieser in zwei Teile gegliedert.

**Teil 1** enthält prägnante Erläuterungen zur Relevanz des jeweiligen Aufgabenfelds in der Initiierung sowie zu den inhaltlichen Schwerpunkten bei der Bearbeitung des Feldes. Daneben werden die wesentlichen Resultate der Aufgabenfelder stichpunktartig zusammengefasst. Zudem wird in jedem Aufgabenfeld auf die jeweils zu beachtenden Erläuterungen zum Faktor Mensch verwiesen. Dadurch soll die Sensibilität für den Einfluss auf die jeweiligen Teilergebnisse des Aufgabenfeldes zur Vermeidung von Störungen aufgrund psychologischer und soziologischer Aspekte verbessert werden. Des Weiteren enthält jedes Aufgabenfeld Verweise auf einzelne oder mehrere Methoden und Instrumenten (ggf. auch auf Kategorien) als Empfehlung zur Unterstützung der Bearbeitung des Feldes.

Die Methoden und Instrumente werden im **Teil 2** des Handlungsleitfadens gesammelt und beschrieben. Neben der allgemeinen Erläuterung der Methoden und Instrumente werden Anwendungsmöglichkeiten in der Initiierung sowie Vor- und Nachteile prägnant dargestellt. Hiermit wird dem Anwender ein schneller und informationsreicher Überblick zu den Methoden und Instrumenten ermöglicht. Der Detaillierungsgrad der Beschreibungen ist je nach Umfang der Methode bzw. des Instruments bewusst unterschiedlich gewählt. Ferner werden auch weitgehend bekannte Methoden und Instrumente beschrieben, wenn bei der Anwendung häufig Fehler bei wesentlichen Grundlagen zu beobachten sind.

Zudem ist der Methodensammlung eine **Übersicht** vorangestellt. Diese stellt zum einen dar, in welchen Fällen Methoden und Instrumente direkt im Handlungsleitfaden beschrieben werden und in welchen Fällen aufgrund des Bekanntheits- und Verbreitungsgrads der Methoden und Instrumente auf weiterführende Literatur verwiesen wird. Zum anderen werden die Methoden und Instrumente Kategorien zugeteilt. Dies ermöglicht den Verweis auf einen Pool potenzieller Methoden und Instrumente zur Bearbeitung des Aufgabenfeldes. Daneben werden zusätzlich in Form einer **Matrix** Empfehlungen gegeben, welche Methoden zur Unterstützung der jeweiligen Aufgabenfelder potenziell geeignet sind (vgl. Abbildung 2).