

Merkblatt Projektbegleitung

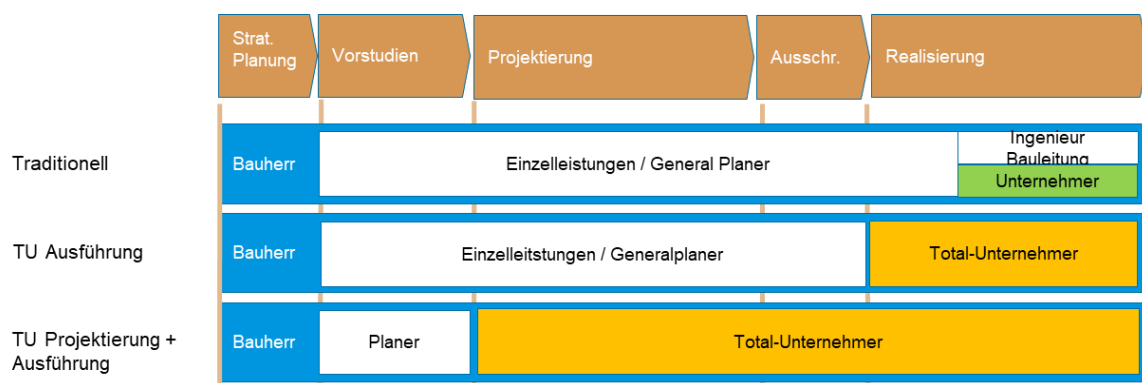
Einleitung

Dieses Merkblatt zeigt zunächst die Ausgangslage von Bauprojekten auf, die nach herkömmlichen Phasenmodellen zusammenarbeiten. Anschliessend werden mögliche Konfliktpotentiale erörtert, bevor alternative Modelle der Zusammenarbeit sowie die Umsetzung der kooperativen Projektbegleitung aufgezeigt werden.

Ausgangslage

Die wichtigsten Partner in einem Bauvorhaben sind **Bauherr**, **Planer** und **Unternehmer**. Jeder dieser Partner übernimmt je nach gewähltem Zusammenarbeitsmodell klar definierte Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen. Diese sind in den Branchennormen SIA 112 (Phasen), SIA 101-108 (Leistungen Planer) und SIA 118 (Leistungen Unternehmer) detailliert beschrieben.

Die bekanntesten Zusammenarbeitsmodelle sind in der nachfolgenden Grafik ersichtlich:



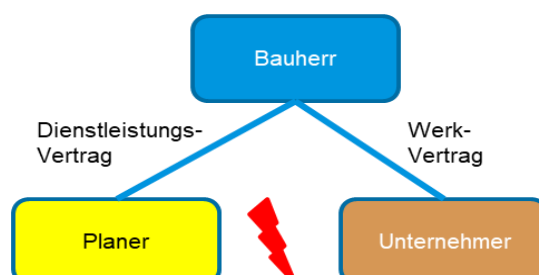
Konfliktpotentiale

• Verantwortung für zusätzliche Leistungen

Die Komplexität von Bauvorhaben ist gross. Es ist nicht möglich, die Leistungen für eine nächste Phase vollumfänglich und genau zu beschreiben. Dadurch kommen im Laufe der Bearbeitung mit steigender Detaillierung verschiedene Aspekte hinzu, deren Verantwortungsbereich immer wieder neu definiert und verteilt werden muss.

• Dreiecksverhältnis

Die klassischen Vertragsmodelle unter den Parteien bestehen sowohl aus Dienstleistungsverträgen zwischen der Bauherrschaft und den Planern (Projektierung oder Bauleitung) als auch aus Werkverträgen zwischen Bauherrschaft und den Unternehmern. Zwischen Planer und Unternehmer besteht in der Regel kein Vertrag, und dies, obwohl sie auf der Baustelle eng zusammenarbeiten und ein gemeinsames Ziel erreichen müssen.



• Interessenskonflikt

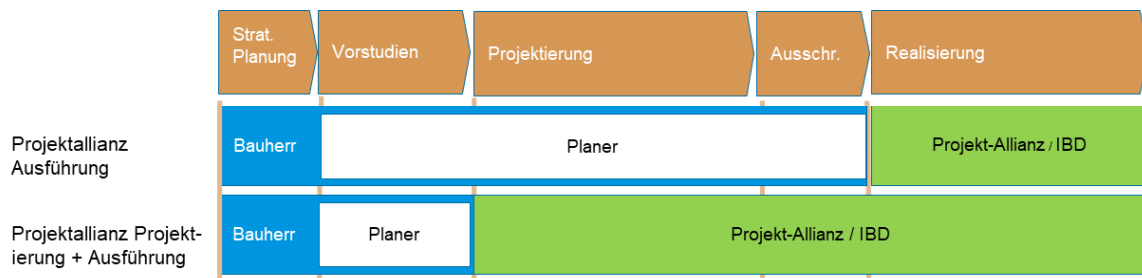
Das Ausschreibungsverfahren zur Auswahl der Planer und Unternehmer ist ein Leistungswettbewerb, bei dem die Anbieter eine wirtschaftlich günstige Offerte einreichen und dabei die qualitativ steigenden Anforderungen erfüllen müssen. Die Interessen von Auftraggeber und Auftragnehmer weichen voneinander ab.



Alternative Zusammenarbeitsmodelle

In den herkömmlichen Zusammenarbeitsmodelle bleibt stets die Dreiecksbeziehung Bauherr – Planer – Unternehmer bestehen, auch wenn ein GU oder TU teilweise Funktionen der Bauherrschaft übernimmt. Verantwortungs- und Interessenskonflikte sind somit vorprogrammiert.

Moderne Modelle wie Projektallianzen oder IPD (integrated project delivery) versprechen eine neue Art der Zusammenarbeit, bei der die Interessen sämtlicher Partner mit Hilfe von kooperativen Instrumenten berücksichtigt werden.



Umsetzung der kooperativen Zusammenarbeit

Eine kooperative Projektbegleitung beginnt mit der Bereitschaft der Bauherrschaft, ihr Bauvorhaben auf der Basis eines modernen Zusammenarbeitsmodells zu realisieren. Höhere Effizienz, eine raschere Durchführung mit weniger Widerständen, eine grössere Zufriedenheit bei allen Beteiligten und nicht zuletzt eine partizipative Kostensicherheit können so erzielt werden.

Diese spezialisierte Begleitung wird individuell auf die Besonderheiten jedes Projektes abgestimmt und für einzelne Phasen oder für den ganzen Projektlauf beauftragt. Eine Begleitung über mehrere Phasen erlaubt es, einen genaueren Einblick in das Projekt und eine bessere Einschätzung der Beteiligten und deren Interessen zu erhalten. So werden in allen Phasen spezifische Konfliktpotentiale identifiziert, die Parteien frühzeitig darauf aufmerksam gemacht (siehe nachfolgende Tabelle) und Differenzen mit verschiedenen Methoden niederschwellig bereinigt, bevor sie eskalieren. Die kooperative Projektbegleitung leistet dadurch einen wichtigen Beitrag zum allseitig erfolgreichen Gelingen eines Bauvorhabens.

Phase	Konfliktrisiko	Kooperative Projektbegleitung
Strategische Planung	Projektziele	Unterstützung BH für Q- und Kooperationsziele. Grundlagen für Risiko- und Konfliktmanagement.
Vorstudien Projekt Definition	Interessenskonflikte mit Umfeld	Partizipation der wichtigsten Stakeholder Nachhaltigkeitsprüfung mit Fachstellen
Auswahlverfahren	Vergabekriterien	Qualitative Kriterien gewichten. Dialogverfahren begleiten. Zusammenarbeitskultur und Differenzbereinigung regeln.
Projektierung Vorprojekt	Interessenskonflikte mit Stakeholdern und Umfeld	Partizipationsverfahren mit wichtigsten Stakeholdern und Betroffenen parallel führen.
Bauprojekt	Differenzen Leistungsumfang Planer	Kultur- und Differenzbereinigungsverfahren begleiten. Risiko- und Konfliktmanagement führen.
Genehmigung	Einwände durch Betroffene und Parteien	Partizipation und Mediation bei Differenzen durchführen. Mediation bei Einwänden durch Parteien.
Ausschreibung Offerten Vergaben	Kriterien Kultur Differenzbereinigung	Qualitative Kriterien gewichten. Dialogverfahren mit Projektbeteiligten begleiten. Zusammenarbeitskultur und Differenzbereinigung definieren. Mediation als Mittel festsetzen.
Realisierung Ausführung	Vertragsstruktur und Interessendifferenzen	Zusammenarbeitskultur und Differenzbereinigung aktiv an Bausitzungen begleiten. Gemeinsames Bonus-System für gemeinsame Ziele führen. Risiko- und Konfliktmanagement führen während Baubegleitung. Mediation bei Differenzen.