

2015

World Construction Client Council

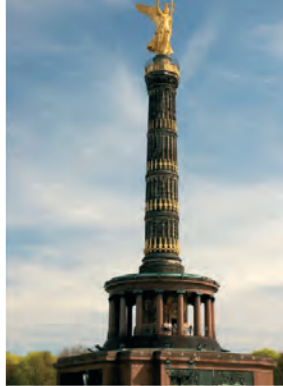
1st Conference - Berlin 2015

Deutsches Stiftungszentrum | Pariser Platz 6 | 10117 Berlin



Die Rolle des Bauherrn am Beginn des 21. Jahrhunderts

In einer Zeit dramatisch wachsender Komplexität sind die Kenntnis über Aufgaben, Rechte und Pflichten von Bauherren sowie die Wahl der „richtigen“ Organisationsformen für Bauprojekte der Schlüssel zum Erfolg.



World Construction Client Council

Das World Construction Client Council ist eine gemeinnützige Stiftung, die sich zum Ziel gesetzt hat, die Rolle der Bauherrin/des Bauherrn zu stärken sowie ethische und organisatorische Standards für Bauherren zu formulieren und entsprechend zu kommunizieren.

Durch seine Tätigkeit leistet das World Construction Client Council einen Beitrag dazu, dass Bauprojekte besser vorbereitet und durchgeführt werden sowie dass generell mehr Bauprojekte zur Umsetzung gelangen.

1st Conference - Berlin 2015

Aufgrund des immer komplexeren Umfeldes wird es für Bauherrinnen und Bauherren in Zukunft wesentlich schwieriger, Bauprojekte erfolgreich durchzuführen. Darüber hinaus bietet der Markt nur tradierte Methoden und Leistungsbilder an – zukunftsweisende Organisationsformen und Leistungen fehlen jedoch.

Die Anzahl an Bauprojekten, insbesondere an Großbauprojekten, die sich negativ entwickeln, erhöht sich daher stetig. Das führt wiederum zum Verlust von Steuergeldern bei Projekten des öffentlichen Sektors sowie zur mangelnden Wertsteigerung bzw. zum Werteverlust bei privaten Unternehmen.

Noch schwerwiegender sind aber die damit verbundenen Vertrauensverluste, die eine Hauptursache des massiven Investitionsrückstaus sind.

Die Kernidee der 1st Conference war daher, die aktuelle Situation von Bauherrinnen und Bauherren mit hochkarätigen Teilnehmerinnen und Teilnehmern, Referentinnen und Referenten sowie mit einem Expertenteam aus unterschiedlichen Fachbereichen zu diskutieren und zukunftsorientierte Perspektiven zu entwickeln.

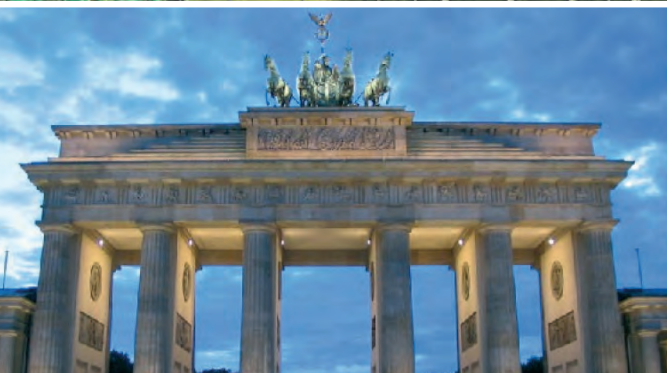
Rückblick

Die 1st Conference des World Construction Client Councils fand am 12. und 13. Mai 2015 im „Science Center Berlin“, 10117 Berlin, Ebertstraße 15a, statt. Das Thema der Conference war „Die Rolle des Bauherrn am Beginn des 21. Jahrhunderts“.

Staatsekretär Rainer Bomba bekundete die Unterstützung der Deutschen Bundesregierung für die Ziele des World Construction Client Councils und bekräftigte seinen Wunsch nach einer Weiterführung der Veranstaltungen.

65 Personen, darunter auch eine chinesische Delegation, nahmen an der Konferenz teil. Der Großteil der Teilnehmerinnen und Teilnehmer kam aus dem deutschsprachigen Raum. Die Veranstaltungssprache war Deutsch, für nicht Deutsch Sprechende wurde simultan übersetzt.

Die Präsentationen der Referentinnen und Referenten werden bis auf die Vorträge von Ilka May und von Jochen Margedant, die aus Aktualitätsgründen nicht freigegeben werden konnten, allgemein zur Verfügung gestellt. Die Ergebniszusammenfassung wurde von **Detlef Heck** erstellt, der auch als Moderator fungierte.



Am ersten Tag erhielten die Teilnehmerinnen/Teilnehmer anhand von aktuellen Beispielen einen Überblick über die größten Problemstellungen, mit denen Bauherren, aber auch Auftragnehmer konfrontiert werden. Auch die Ergebnisse der Reformkommission „Bau von Großbauprojekten“ wurden vorgestellt. Darüber hinaus wurden Aufgaben von Bauherren, wie die Wahrung einer entsprechenden städtebaulichen und architektonischen Qualität, die Sicherstellung der Nachprüfbarkeit und die Korruptionsprävention, thematisiert.



- Moderation: **Univ.-Prof. Dr.-Ing. Detlef Heck**
- Einleitung, Ziele WCCC: **Ing. Friedrich Prem**, Gründer des WCCC
- Grußworte: **Staatssekretär Rainer Bomba**, Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur, Berlin
- Reformkommission Bau von Großprojekten: **Dr. Ilka May**, Associate Director, Arup Deutschland GmbH, ARGE Wissenschaftliche Berater der Reformkommission Großprojekte
- Bauprojekte aus Bauherrensicht: **Jochen Margedant**, Leiter Projektgruppe Elbphilharmonie und Mitglied des Vorstands der Stiftung Elbphilharmonie
- Bauprojekte aus Auftragnehmersicht: **Dipl.-Ing. Jörn Beckmann M.Eng.**, Vorstand, Ed. Zueblin AG
- Planen, Bauen, Betreiben – Ursache und Wirkung: **Dipl.-Ing. Architektin Annette von Hagel**, Deutsche Unternehmensinitiative Energieeffizienz (DENEFF), Berlin
- Städtebauliche und architektonische Qualität: **Prof. Dr.-Ing. M.Sc. Econ. Manfred Hegger**, HHS Architekten, Kassel
- Transparency International: **Univ.-Prof. Dr.-Ing. Rainer Wanninger**, Technische Universität Braunschweig
- Ergebniszusammenfassung: **Univ.-Prof. Dr.-Ing. Detlef Heck**, Professor für Baubetrieb und Bauwirtschaft an der TU Graz

Ing. Friedrich Prem

ist ein österreichischer Manager, Experte für Bauherren- und Bauprojektmanagement und Fachautor. Er ist Begründer des Ansatzes Bauherrenmanagement, der ein ganzheitliches System zur Vorbereitung und Durchführung von Großbauprojekten beschreibt. 1999 gründete er die Firma PRECON Consulting & Engineering GmbH und ist deren Geschäftsführer. Darüber hinaus ist er seit 2000 allgemein beeideter und gerichtlich zertifizierter Sachverständiger. 2014 gründete er die gemeinnützige Stiftung World Construction Client Council.

Staatssekretär Rainer Bomba

ist seit 2009 Staatssekretär im Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung und seit 2013 im Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur. Nach zwei abgeschlossenen Studien – Maschinenbau und Betriebswirtschaftslehre – war er in der Wirtschaft tätig. Seit 1985 ist er Mitglied in der CDU, in der er zahlreiche Funktionen bekleidet hat.

Dr. Ilka May

ist als Associate Director bei Arup als Beraterin spezialisiert in den Bereichen Building Information Modelling (BIM), Geografische Informationssysteme (GIS) sowie Asset Information Management. Sie hat im Ausland an Großprojekten wie den London Olympics 2012 sowie Europas derzeit größtem Tunnelprojekt Crossrail mitgewirkt. In Deutschland ist sie unter anderem in der ARGE Wissenschaftliche Berater der Reformkommission Großprojekte involviert.

Jochen Margedant

ist bei der Kulturbehörde Hamburg tätig. Als Projektleiter Elbphilharmonie ist er Mitglied des Vorstands der Stiftung Elbphilharmonie.

Dipl.-Ing. Jörn Beckmann, M.Eng.

trat nach seinem Studium mit Diplom im Bauingenieurwesen an der Leibniz Universität Hannover und einem Master of Engineering an der University of British Columbia in Vancouver, Kanada, 1989 bei der Ed. Züblin AG ein und hat im Unternehmen verschiedene Funktionen bekleidet. Unter anderem war er technischer Leiter der Züblin Niederlassung in Köln, der Züblin Ireland sowie anschließend der Züblin-Direktion NRW. Seit 2008 ist er Mitglied des Vorstands der Ed. Züblin AG in Stuttgart.

Dipl.-Ing. Architektin Annette von Hagel

studierte an der Technischen Universität Darmstadt Architektur. Seit 2003 ist sie im Öffentlichen Dienst tätig. Dort ist sie für die Entwicklung von Strategien zu aktuellen und zukünftigen Anforderungen an Immobilien des Bundes unter dem Aspekt der Lebenszyklusbetrachtung zuständig. Außerdem ist sie Hochschuldozentin für Facility Management.

Prof. Dr.-Ing. M.Sc. Econ. Manfred Hegger

ist neben zahlreichen anderen Funktionen Mitbegründer und seit 1980 Vorstandsvorsitzender in der Partnerschaft HHS Planer+ Architekten GbR und war 2010 bis 2013 Präsident der DGNB Deutsche Gesellschaft für nachhaltiges Bauen. Seit 2001 lehrt er zudem als Professor im Fachbereich Architektur an der TU Darmstadt.

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Rainer Wanninger

hat 1980 an der TU Darmstadt auf dem Gebiet Bauingenieurwesen promoviert und wurde 1998 zum Universitätsprofessor an der TU Braunschweig berufen. Als geschäftsführender Gesellschafter der CEM Consultants Prof. Wanninger + Comp. GmbH berät er Bauwirtschaft und Baubetrieb insbesondere bei Bauablaufstörungen. Zudem ist Prof. Wanninger von der IHK Berlin öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger für Bauablaufstörungen, Baupreisermittlung und Abrechnung im Hoch- und Ingenieurbau.

Ergebniszusammenfassung, Dienstag, 12. Mai 2015

Die 1st Conference des World Construction Client Councils befasste sich mit der Rolle der Bauherrin/des Bauherrn am Beginn des 21. Jahrhunderts. Die Moderation einschließlich der Diskussionen und die Ergebniszusammenfassung der Veranstaltung übernahm **Detlef Heck**. Er ist Professor für Baubetrieb und Bauwirtschaft an der Universität Graz.

Am ersten Veranstaltungstag fanden Präsentationen zu folgenden Themenbereichen statt:

- Einleitung: Ziele WCCC, Sphäre des Bauherrn: **Friedrich Prem**
- Grußworte: **Staatssekretär Rainer Bomba**
- Reformkommission Bau von Großprojekten: **Dr. Ilka May**
- Bauprojekte aus Bauherrnsicht - Projekt Elbphilharmonie Hamburg: **Jochen Margedant**
- Bauprojekte aus Auftragnehmersicht: **Dipl.-Ing. Jörn Beckmann M.Eng**
- Planen, Bauen, Betreiben – Ursache und Wirkung: **Dipl.-Ing. Architektin Annette von Hagel**
- Städtebauliche und architektonische Qualität: **Prof. Dr.-Ing. M.Sc. Econ. Manfred Hegger**
- Transparency International: **Univ.-Prof. Dr.-Ing. Rainer Wanninger**

Friedrich Prem betonte in seinem Einleitungsstatement, wie wichtig es sei, die Geschäftsprozesse aller Beteiligten im Blickpunkt zu behalten, wobei der Geschäftsprozess der Bauherrin/des Bauherrn im Regelfall nicht die Durchführung von Bauprojekten ist und auch nicht werden soll und kann. In diesem Zusammenhang sei es wesentlich, dass die Bauherrin/der Bauherr in seiner eigenen Sphäre handlungsfähig bleibt. Das Hauptproblem bei Bauprojekten ist nicht der eigentliche Planungs- und Bauprozess, der allerdings ebenfalls verbesserungswürdig wäre, sondern dass Bauherren ihre Aufgaben, die meist in unmittelbarem Zusammenhang mit ihrem Geschäftsprozess stehen, nicht im erforderlichen Umfang wahrnehmen. Diese nicht wahrgenommenen Aufgaben können im Bauprojekt nicht gelöst werden, verursachen dort aber maßgebliche Störungen. Erforderlich seien daher eine entsprechende Bewusstseinsbildung und Unterstützung für Bauherren. Obwohl Bauherren überwiegend regional tätig sind, sei es wesentlich, internationale Entwicklungen zu berücksichtigen. Nicht nur die unterschiedlichen Wirtschaftssysteme werden sich im 21. Jahrhundert immer mehr angleichen, auch die Organisationsformen von Bauprojekten werden sich nicht mehr nach tradierten, lokalen Methoden, sondern nach globalen Trends richten.

Zum Anlass dieser Veranstaltung hob der Staatssekretär im Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur, **Rainer Bomba**, in seinen Grußworten die Expertise der deutschen Ingenieure hervor. Er sieht in ihnen auch treibende Kräfte für neue Ansätze im Risikomanagement und in der Anwendung neuer Methoden, beispielsweise dem Building Information Modeling (BIM). In Anbetracht der in Diskussion befindlichen Großprojekte mahnte er vor einem zu großen „Ausschreibungsfetischismus“, der sich in vielen Projekten breitmache. Stattdessen appellierte er an die Ehrlichkeit in den Projekten, konkret nannte Rainer Bomba hier die Themen der Kosten- und Termsicherheit. Er kritisierte eine allzu frühe Nennung etwaiger Baukosten, obwohl Planungen noch nicht vorlägen. Das positive Beispiel des Berliner Schlosses verknüpfte er mit der Forderung nach mehr Bauherrenkompetenz. Hoffnung schürte Staatssekretär Bomba mit den Ergebnissen der im Jahre 2013 eingerichteten Reformkommission Großprojekte, deren Erkenntnisse unbedingt in die Praxis umgesetzt werden sollen.

Ilka May, Mitglied der ARGE Wissenschaftliche Berater der Reformkommission Großprojekte, forderte aufgrund der Vielzahl an misslungenen Projekten einen nötigen Kulturwandel. Dieser müsse sich mit einer abgeschlossenen Ausführungsplanung, aber auch mit der Bereitschaft zum Umgang mit Risiken

auseinandersetzen. Voraussetzung dafür sei ein kompetenter Bauherr mit einer ebensolchen Projektleitung. Der Fokus liege auf der Planung, die den Bedarf, die Machbarkeit, die Wirtschaftlichkeit und das gesamte Planungsteam betreffe. Sie orte Building Information Modeling (BIM) als Projektmanagement-Prozess sowie als Tool für die Informationsbeschaffung zur Entscheidungsfindung. In der Initiative „Planen und Bauen 4.0“ sehe sie die öffentliche Hand als Treiber, zumal die aktuelle Bewegung als „bottom-up“ zu bezeichnen sei.

Jochen Margedant als Projektleiter der Elbphilharmonie zeigte den idealtypischen Verlauf eines Projektes auf und veranschaulichte dies anhand typischer Fehler im Projekt. Als wesentliche Problemfelder identifizierte er geänderte Projektstrukturen in der Projektlaufzeit, unklare Projektziele, nicht abgestimmte Planungsphasen, unrealistische oder nicht vorhandene Kosten- und Risikoanalysen und zu geringe Kontrollen im Projekt. Zudem machte er deutlich, dass gerade bei Großprojekten eine fehlende Justiziabilität anzutreffen sei, die zu erheblichen Risiken führe.

Jörn Beckmann als Vorstand der Ed. Züblin AG veranschaulichte mithilfe von Wirtschaftsstatistiken das Dilemma der deutschen Bauwirtschaft. Daraus folgerte er, dass Veränderungen im Bauprozess vorwiegend durch eine verbesserte Planung zu lösen seien. Als Beispiel nannte er Building Information Modeling (BIM), aber auch Lean Management zur Prozessoptimierung. Diese beiden Werkzeuge könnten die gestiegene Komplexität in Projekten lösen, wobei eine weitere Chance in der Kooperation liege. Hier könnten neue Überlegungen zu Vergabeverfahren, Kooperationen, Definitionen des Bau-Solls und der Dialog der Projektbeteiligten helfen.

Annette von Hagel legte den Fokus ihres Vortrages auf die Betriebskosten des Bauwerkes. Mithilfe von sehr anschaulichen Beispielen aus dem Bereich der Reinigung und Bepflanzung konnte sie die Bedeutung der Betriebskosten im Verhältnis zu den Errichtungskosten hervorheben. Sehr plakativ mahnte sie die Zusammenarbeit zwischen Planenden und Bauenden an, indem sie misslungene Beispiele aus dem realen Facility Management aufzeigte. In diesem Punkt appellierte sie an die Aktualität und Lesbarkeit von Dateiformaten, die häufig wesentliche Mängel aufweisen. Dies gelte auch für Speichermedien, also Datenträger, die nach der Bauausführung an den Betrieb übergeben werden.

Manfred Hegger hob in seinem Beitrag die städtebauliche Qualität und Architektur hervor. Er zeigte die Anforderungen an Gebäude am Beispiel eines sehr schwierig zu gestaltenden Wohnbauprojektes in Frankfurt auf. Er verdeutlichte seinen Stil der Planung als integrativ, als mit der Zeit geplant. Mithilfe dieses Vorgehens könne er innovativ und ästhetisch planen, auch wenn dies keine messbaren Größen seien.

Der Abschlussvortrag von **Rainer Wanninger** widmete sich dem Thema der Transparency International, die er als Transparenzpakts zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer für eine strukturierte Projektabwicklung betrachtet. Er bezeichnete die Einschaltung eines Monitors durch Transparency International bei einem konkreten Projekt als Integritätsvereinbarung zwischen dem Auftraggeber, seinem Auftragnehmer und den Subunternehmern. Zudem ging er in einer lebhaften Diskussion auf Fragen zur Bedeutung von Transparency International in Vergabeverfahren ein, äußerte jedoch auch seine Bedenken dazu, da Transparenz auch mit Projektkommunikation verbunden sei.

Abendveranstaltung, Dienstag, 12. Mai 2015

Schiffahrt auf der Spree

Am Abend des ersten Veranstaltungstages fand ein gemütliches Beisammensein im Rahmen einer Schiffahrt auf der Spree mit Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch statt. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer und Vortragenden ließen den Tag Revue passieren und diskutierten eifrig die Ergebnisse der Workshops. Der internationale Mix an Teilnehmerinnen und Teilnehmern sowie die unterschiedlichen Expertisen der Vortragenden prägten die Gespräche. So wurden anhand der Tagungsidee Organisationsformen, Bestellqualitäten der Bauherren, aber auch zukunftsweisende Themen wie BIM im Projekt diskutiert.

Programm, Mittwoch, 13. Mai 2015

Die Anwendung der „richtigen“ Organisationsmodelle ist der Schlüssel zum Erfolg.

Am zweiten Tag fand eine Podiumsdiskussion zum Thema „zukunftsweisende Organisationsmodelle für Bauprojekte“ unter intensiver Mitwirkung der Veranstaltungsteilnehmerinnen und -teilnehmer statt. In den folgenden Workshops wurden die in der Podiumsdiskussion angesprochenen Themenbereiche intensiv bearbeitet.



- Moderation: **Univ.-Prof. Dr.-Ing. Detlef Heck**
- Experten-Podiumsdiskussion: Organisationsmodelle für Bauprojekte
- Workshop mit dem Expertenteam: Organisationsmodelle für Bauprojekte
- Ergebniszusammenfassung: **Univ.-Prof. Dr.-Ing. Detlef Heck**, Professor für Baubetrieb und Bauwirtschaft an der TU Graz
- Verabschiedung: **Ing. Friedrich Prem**, Gründer und Geschäftsführer des WCCC

Expertenteam, Mittwoch, 13. Mai 2015

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Detlef Heck

hält nach dem Studium des Bauingenieurwesens und berufsbegleitender Promotion zum Dr.-Ing. an der TU Darmstadt eine Professur für Baubetrieb und Bauwirtschaft an der TU Graz. Er hat mehrjährige Erfahrung in Bau-, Projekt- und Projektoberleitung in einem großen Baukonzern mit Spezialisierung auf komplexen baubetrieblichen Aufgabenstellungen im Ingenieurbau und Ingenieurtiefbau. Schwerpunkte sind die Beurteilung von Bauverfahren, deren Kalkulation sowie das Nachtragsgeschehen, insbesondere bei gestörten Bauabläufen. Prof. Heck ist Partner in einem Ingenieurbüro für baubetriebliche und bauwirtschaftliche Beratung in Stuttgart, Bern und Graz. Außerdem ist er allgemein beedeter und gerichtlich zertifizierter Sachverständiger beim LG Graz sowie Mitherausgeber der Zeitschrift „bau aktuell“.

Prof. Dr.-Ing. Dieter Fellmann

hat eine Professur für Baubetriebswesen und Bauwirtschaft an der HTWK Leipzig inne. In der Lehre betrachtet er die Bauwirtschaft vorwiegend aus Auftraggebersicht und dabei mit dem besonderen Schwerpunkt der öffentlichen Hand. Behandelt werden u. a. Probleme der Vergabe von Planungs- und Bauleistungen, die Wirtschaftlichkeit von Investitionen und die Baufinanzierung. Im Hinblick auf innovative Vertragsmodelle werden PPP-Vergaben behandelt. Er hat zahlreiche Gutachten zum wirtschaftlichen Krankenhausbau erstellt, vorwiegend im Auftrag von Förderbehörden.

SR DI (FH) Karl Kaineder

war von 1982 bis 2013 in führender Funktion im Wiener Stadtrechnungshof tätig und hat die Bauwirtschaft über diesen langen Zeitraum hinweg in der Rolle des Prüfers maßgeblich begleitet. Er ist seit 2010 Vortragender an der TU-Wien im Bereich Immobilienmanagement und seit 2002 Lektor für Bauprojektmanagement und Leiter des Fachbereiches „Baubetrieb und Bauwirtschaft“ an der FH-Campus Wien.

Dipl.-Kfm. Siegfried Loewenguth

ist Geschäftsführer der lifeline Beratungsgesellschaft für Betriebsorganisationsplanung im Gesundheitswesen mbH. Nach seinen Studien an der Hochschule der Bundeswehr in München und der European Business School in Oestrich-Winkel war er in verschiedenen Funktionen im Gesundheitswesen in Deutschland beschäftigt.

Hon.-Prof. DI Dr. Wilhelm Reismann

hat nach seinem Studium zum Bauingenieur an der TU Wien promoviert und ist dort Honorarprofessor. Er ist Gründer und Partner der iC group of companies, Experte für Projektmanagement und Controlling für Bau- und Infrastrukturprojekte. Außerdem ist er als Präsident bei der International Construction Project Management Association und Vizepräsident des VZI Verband der Ziviltechniker- und Ingenieurbetriebe Österreichs tätig.

Ergebniszusammenfassung, Mittwoch, 13. Mai 2015

Am zweiten Tag fand eine Podiumsdiskussion zum Thema „**Zukunftsweisende Organisationsmodelle für Bauprojekte**“ unter intensiver Mitwirkung der Veranstaltungsteilnehmerinnen und -teilnehmer statt.

Am Podium tauschten **Dieter Fellmann** (HTWK Leipzig), **Karl Kaineder** (FH-Campus Wien), **Siegfried Loewenguth** (Berater für Betriebsorganisation) und **Wilhelm Reismann** (iC group) ihre Erfahrungen zu den Themen Bauprozesse, Betriebsorganisation, Entscheidungskraft von Auftraggebern und Organisationsmodelle aus. Beginnend bei der Fragestellung der Zukunft der Projektsteuerung in Bauvorhaben wurde die Frage nach delegierbaren und nicht delegierbaren Aufgaben im Projekt gestellt. Hier divergierten die Meinungen speziell aus dem Auditorium. Diese Frage hänge wesentlich von der (beauftragten) Leistung der Projektsteuerung ab, da diese ihre Aufgabe in der Entscheidungsunterstützung der Bauherrin/des Bauherrn aktiv wahrnehmen müsse. Allerdings wurde auch kritisiert, dass mit der Installation der Projektsteuerung eine kaum veränderbare Projektstruktur festgelegt werde, sodass es für das Projekt von außerordentlicher Bedeutung sei, in welcher Phase die Bauherrin/der Bauherr sich ihrer/seiner Rolle im Projekt bewusst werden muss.

In diesem Zusammenhang wurde die Frage intensiv erörtert, ob nicht die Bauherrin/der Bauherr als Bestellerin/Besteller eines Objektes ihre/seine eigenen Anforderungen ausreichend definiert oder definieren muss. Von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern wurde anhand von illustrativen Beispielen geschildert, dass gerade das fertige Bauprojekt im Wesentlichen der Abwicklung von Geschäftsprozessen der Kundin/des Kunden dienen müsse. Dieser Ansatz werde vielfach zu wenig berücksichtigt, zumal in diesem Zusammenhang auch das zur Verfügung stehende Budget eine wichtige Entscheidung für die Strategie der Bauherrin/des Bauherrn darstelle.

Vor allem vor dem Hintergrund der Lebenszykluskosten spielen diese Überlegungen der Bauherrin/des Bauherrn eine untergeordnete Rolle. Besonders eklatant ist dieses Fehlen einer Verknüpfung von Errichtung und Betrieb bei Projekten der Öffentlichen Hand, in der diese beiden Bereiche oftmals in unterschiedlichen Haushalten verankert seien.

Dieter Fellmann schilderte einige Fälle aus der Praxis, bei denen beispielsweise die Krankenhäuser selbst bauen und daher auch die Betriebsprozesse verstünden. Er gab aber auch zu bedenken, dass Universitätskliniken anderen Rahmenbedingungen unterliegen.

Grundsätzlich wurde zwischen den Rednern des Podiums und der Zuhörerschaft ein Konsens darüber hergestellt, dass der Betrieb parallel, wenn nicht sogar integriert ausgeschrieben werden müsse, um einen Vergleich mithilfe der Lebenszykluskosten erstellen zu können. So wurde auch die These vertreten, dass die Lebenszykluskosten keine Berücksichtigung finden, wenn sie nicht durch verbindliche Angebote abgefragt werden; daher spreche man sich für ein planungsbegleitendes Facility Management aus.

Karl Kaineder betonte jedoch, dass es gerade bei der Stadt seit kurzer Zeit eine Forderung zur Berücksichtigung der Nachhaltigkeit in Ausschreibungen gebe. Aus Sicht der Podiums sind es besonders zwei Schlüsselthemen, die die Auftragsabwicklung bei öffentlichen Vergaben maßgeblich beeinflussen: Einerseits ist dies die budgetäre Situation, andererseits die gesetzlichen Regelungen zur Auftragsvergabe. So wird beispielsweise die Unternehmereinsatzform, also Totalunternehmer oder Generalübernehmer, über Fördermittelbescheide fixiert.

Aus diesem Grund wurde angeregt, ein „Bauherrenmanagement“ zu installieren, um die Bauherrin/den Bauherrn bereits in sehr frühen Projektphasen vor strukturellen Fehlern zu schützen.

Diese Führung sollte auch eine Nutzervorbereitung vorsehen. Hier wurde zudem der Konnex zum Betrieb gesehen, um belastbare Bedarfsanalysen zu erstellen, die den Betrieb möglichst effizient gestalten. Als weiterer Aspekt wurde angeführt, dass aus Gründen der Projektqualität auch eine Trennung von Planungs- und Ausführungsprojekt sinnvoll sei. Vor dem Hintergrund scheinbar strikter Vorgaben aus dem Vergabewesen wurde auch angeregt, Modelle in der Projektorganisation zu initiieren, die beispielsweise an das amerikanische Vorbild des „construction management“ angelehnt sind.

In den folgenden Workshops wurden diese Themenbereiche von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern bearbeitet.

Nachstehend werden die Ergebnisse aus den Workshops zusammengefasst, die sich aus Fachleuten unterschiedlicher Disziplinen und Funktionen im Projektgeschäft zusammensetzten.

■ Workshop „Organisation“

In diesem Workshop sprachen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer für eine frühzeitige Einbindung von Fachleuten im Projekt aus; dies können entweder interne oder externe Spezialistinnen und Spezialisten sein: Hier sollte es Aufgabe der Projektsteuerung sein, aktiv den „Finger in die Wunde“ zu legen, um projektkritische Themen frühzeitig zu kommunizieren. Gleichzeitig sollte der Zuwendungsgeber bereits in diesen frühen Projektphasen eine bessere Kontrolle ausüben.

Die Möglichkeit von PPP-Projekten wurde grundsätzlich erkannt. Derartige Projekte können jedoch nur dann maximal genutzt werden, wenn sie frühzeitig erfolgen.

Eine weitere Forderung der Gruppe „Organisation“ wurde in der Entflechtung der Planungsprozesse gesehen, solange die Planung noch „herkömmlich“ vollzogen werde. Dies sei auch mit der Forderung nach wesentlich mehr Zeit verknüpft.

In Bezug auf die Organisation wird im Einsatz eines Generalplaners kein Benefit für das Projekt gesehen und daher nicht favorisiert. Der Einsatz von Generalunternehmern wird hingegen begrüßt.

■ Workshop „Bauprozesse“

In der Arbeitsgruppe „Bauprozesse“ wurden auch Forderungen nach der Rolle der Bauherrin/des Bauherrn im Bauprozess entwickelt. So soll die Bauherrin/der Bauherr als „starke Führungspersönlichkeit“ mit einer hohen persönlichen Integrität das Projekt führen.

Anhand der fehlgeleiteten Projekte wurde eine „magische Kette“ aus Ausschreibung, Vergabe, Vertrag und Abwicklung identifiziert, die die Motivation zu Änderungen im Bauvertrag vorsieht. Zudem sollen die Prozesse im Projekt besser begleitet werden, beispielsweise durch gute Juristinnen bzw. Juristen mit „Maß und Ziel“.

Im Sinne der Prozesse wurde angeregt, „Wissen und Erkenntnis“ der Beteiligten zu integrieren, beispielsweise durch eine frühzeitige Einbindung der Auftragnehmer. Auch sollten die notwendigen Veränderungen grundsätzlich positiv angesehen werden, auch wenn man gegenüber Veränderungen meist negativ eingestellt sei.

Ergebniszusammenfassung, Mittwoch, 13. Mai 2015

■ Workshop „Betriebsorganisation“

Die Arbeitsgruppe „Betriebsorganisation“ setzte sich mehrheitlich aus Vertreterinnen bzw. Vertretern der Gesundheitsbranche zusammen.

Die Arbeitsgruppe fordert, eine Phase 00 der Phase 1 vorzustellen. Erst dadurch könnten durch Untersuchungen die Anforderungen unterschiedlicher Bereiche abgefragt und berücksichtigt werden. Dazu sollten die entsprechenden Anforderungen definiert werden. In diesem Zusammenhang wurde auch erwähnt, dass gerade im Bereich „Gesundheit und Pflege“ die Entscheidungsträgerinnen und -träger dazu nicht in der Lage seien. Weiters mangle es am Aufbau einer geeigneten Organisation, daher müsse diese Expertise zunächst aufgebaut werden.

Erst dann sei es möglich, ein Triumvirat zu kreieren, bestehend aus

- der Bauherrin/dem Bauherrn mit ihren/seinen Planern,
- den Facility Managerinnen und Managern und
- den eigentlich am Bau Beteiligten.

In den neuen Werkzeugen wie BIM wird aus Sicht der Arbeitsgruppe eine wertvolle Prozessbegleitung durch Digitalisierung ermöglicht. Gerade die Verknüpfung von BIM (Building Information Modeling) und CAFM (computer aided facility management) biete den Nutzerinnen und Nutzern die Möglichkeit, Funktionsbereiche besser zu erkennen.

■ Workshop „Mut zu Entscheidungen“

Die Arbeitsgruppe „Mut zu Entscheidungen“ kam zu dem Schluss, dass mehr Mut durchaus wünschenswert wäre.

Daher sehen die Rechnungshöfe auch häufig eine Ursache für Fehlentscheidungen in der Angst der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Entscheidungen.

Dieser Angst könne aus Sicht der Arbeitsgruppe nur begegnet werden, wenn Entscheidungen transparent getroffen werden. Aus Sicht der Arbeitsgruppe können sich die Rechnungshöfe auch guten Argumenten nicht verschließen, obwohl tatsächlich eher eine formalistische Prüfung vorgenommen und eine Abweichung von Soll zu Ist eher negativ beurteilt werde.

Zudem wurde kritisiert, dass die Rechnungshöfe in Bezug auf Managemententscheidungen im Projekt häufig die Augen verschließen.

Veranstalter

World Construction Client Council

DSZ - Deutsches Stiftungszentrum GmbH
im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft
Pariser Platz 6, 10117 Berlin, Deutschland

Ansprechpartner: [Frau Anika Grafe](#)
E-Mail: grafe@wccc.eu
www.wccc.eu

Veranstaltungsorganisation

Congress und Presse

Pirolweg 1, 53179 Bonn, Deutschland

Ansprechpartner: [Martina Schütz M.A.](#)
E-Mail: schuetz@wccc.eu
www.wccc.eu

Danksagung

Wir bedanken uns für Ihre Teilnahme und aktive Mitwirkung an der 1st Conference des World Construction Client Councils.

Herzlichst, Friedrich Prem