

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

Zielsystementwicklung für Bauvorhaben

Als Bauherr oder Investor eines Bauvorhabens ist es Ihr Ziel, mit der Realisierung Ihres Projektes unter anderem sicherzustellen, dass

- die Wirtschaftlichkeit der Investition unter Berücksichtigung der Instandhaltungs- und Betriebskosten gegeben ist
- die gewünschten Funktionen erfüllt werden
- die künftigen Entwicklungen nicht verbaut werden
- die gesetzlichen Bestimmungen eingehalten werden (Umweltschutz etc.)
- die Interessen von Betroffenen sowie Behörden angemessen berücksichtigt werden, aber die Bauherrninteressen im Mittelpunkt stehen
- die politische Vorgaben ggf. erfüllt werden

Sind die Projektziele nicht oder nur unzureichend definiert, besteht die Gefahr, dass die ‚Messlatte‘ zur Steuerung und Kontrolle des Projekterfolges fehlt. Defizite wirken sich außerdem ungünstig aus auf

- die Koordination der Projektbeteiligten (Schnittstellen, Leistungsüberschneidungen)
- die Qualität von Entscheidungen über Alternativen im Projektverlauf
- die Orientierung der Projektmitarbeiter (z. B. Strategie im Umgang mit Öffentlichkeit und Behörden)

Die G.i.V. möchte mit der Begleitung des Bauherrn beim Zielfindungsprozess dazu beitragen, dass die Risiken für den Erfolg eines Projektes wegen unklarer Projektziele, Zielkonflikten bzw. nicht schlüssiger Zielsysteme minimiert werden.

Dabei soll vor allem ausgeschlossen werden, dass der Bauherr am Projektende zu der Erkenntnis gelangt: ‚Eigentlich wollte ich etwas anderes!‘

Die Festlegung der Projektziele – eine Aufgabe des Bauherren

Größere komplexere Bauvorhaben stellen hohe Anforderungen an alle Beteiligten, nicht zuletzt an den Bauherren. Er muss sich zu Beginn des Projektes darüber im Klaren werden, was er eigentlich konkret will (Ergebnisziele) und wie er dies erreicht (Vorgehensziele). Auf diesen Grundlagen kann er im Projektverlauf fundierte Entscheidungen treffen, die seinen Zielen optimal dienen.

Um dies zu ermöglichen, muss bereits in der ersten Vorhabensphase ‚Projektidee und -konzeption‘ ein Zielsystem erarbeitet werden, das sowohl dem Bauherren als auch den übrigen

Projektbeteiligten im weiteren Verlauf eines Projektes als Entscheidungsgrundlage und Orientierung dient.

In dieser frühen Phase hat der Bauherr erfahrungsgemäß noch keine Planer und Projektsteuerer eingeschaltet, so dass die Erarbeitung des Zielsystems in der Bauherrenorganisation erfolgt. Aufgrund der besonderen Bedeutung eindeutiger Projektziele für die Steuerung zum Projekterfolg sollten Bauherren bei jedem Projekt eingehend prüfen, ob es nicht sinnvoll ist, sich bereits bei der Projektzielentwicklung externer Unterstützung zu bedienen. Diese kann ergänzendes Know-How einbringen und als Instanz ohne eigene partikulare Interessen leichter zwischen den Vertretern konkurrierender Ziele vermitteln.

Unklare Projektziele – ein Risiko für den Projekterfolg

Nur wer das Ziel kennt, kann den günstigsten Weg bestimmen und letztlich auch feststellen, ob das Ziel erreicht ist. Das gilt uneingeschränkt auch für Bauprojekte.

Der Projekterfolg wird ausschließlich am Erreichen der Ziele gemessen. Ein Misserfolg zeigt sich letztendlich am Nichterreichen der angestrebten Qualität/ Funktion bzw. in der Überschreitung von Kosten und/ oder Terminen als Folge von falschen Vorgehensweisen in der Projektabwicklung.

Die Ziele eines Projekts sind in aller Regel nicht selbstverständlich gegeben, sondern basieren immer auf den projektspezifischen Rahmenbedingungen.

Sie sind das Ergebnis eines Prozesses, an dessen Ende letztlich subjektive, aber nachvollziehbare Entscheidungen stehen.

Die definierten und gewichteten Ziele bilden ein Beziehungsgeflecht (Zielsystem), das die Koordinaten bildet, nach denen ein Projekt zum Erfolg geführt wird.

Klare Ziele und eine Vorstellung von der Durchführung eines Vorhabens in der Frühphase sind daher die zentralen Voraussetzungen für dessen Erfolg.

Je früher und je umfassender ein Projekt mit seinen Einflussgrößen bis zu dessen Abschluss zu Ende gedacht wird, desto größer die Erfolgswahrscheinlichkeit.

Fehler, die bei der Konzeption eines Projektes gemacht werden (unklare Projektziele, nicht schlüssige Zielsysteme, ungelöste Zielkonflikte), sind später nur sehr schwer zu kompensieren; in jedem Fall ist dies mit großem Aufwand verbunden.

Andererseits können sich Rahmenbedingungen im Projektverlauf ändern, so dass eventuell eine Zielanpassung/-fortschreibung notwendig wird. Anders formuliert: Neue Pläne sind stets billiger als neue Bauwerke.

Häufig unterschätzt wird das Streben nach Erfolg und Anerkennung einzelner Projektbeteiligter („politisches Projektumfeld“). Individuelle Ziele können zwar Triebfeder im positiven Sinne aber oft auch der Grund für Projektmisserfolge sein.

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

Die projektbezogene Zielsystementwicklung ist ein Prozess, der zwar hohe Bedeutung für das Projekt hat, für den aber meist nur wenig Zeit und/ oder personelle Ressourcen zur Verfügung stehen.

Mit dem Leistungspaket ‚Zielsystementwicklung‘ der G.i.V. soll Ihr Projekt von Beginn an auf einen guten Weg gebracht werden. Wir unterstützen Sie als Bauherrn/ Investor bei der Erarbeitung eines Projektzielkataloges und dessen Fortschreibung.

Ein Zielkatalog zu Bauvorhaben soll dabei u. a. folgende Aufgaben erfüllen:

- Maßstab für die Steuerung des Projektes
- Grundlage für die Festlegung der Projektbeteiligten und deren Koordination
- Aufgabenstellung für die planerische Umsetzung der Projektidee/-konzeption (Pflichtenheft)
- Orientierung für die Projektbeteiligten z. B. hinsichtlich Strategie im Umgang mit Betroffenen, Genehmigungsbehörden etc.
- Grundlage der Entscheidungen von Bauherr und ggf. Projektleitung
- Basis für die Fortschreibung der Projektziele
- Maßstab für die Feststellung des Projekterfolges

Konkret enthält die G.i.V.-Zielsystementwicklung u. a. folgende Leistungen bzw. Schritte, deren Notwendigkeit und Aufwand von der Art des Projekts und dessen Rahmenbedingungen abhängt:

- Zielfindung aus der Projektidee und aus dem Projektumfeld
- Erarbeitung einer Zielhierarchie durch Bildung von Unterzielen
- Klären der Wechselbeziehungen (Zielsystem) und Lösung von Zielkonflikten
- Zieldokumentation in Form eines Zielkataloges (Teil des Projekthandbuches)
- Herbeiführen der Verbindlichkeit des Zielkataloges durch Bauherrenentscheidung

Sofern es gewünscht wird, begleitet die G.i.V. den anschließenden Planungsprozess und überwacht die Einhaltung der Ziele. Bei sich verändernden Rahmenbedingungen wird der Zielkatalog in Abstimmung mit dem Bauherrn fortgeschrieben.

Weitere Informationen erhalten Sie bei der:

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