

Podiums-/Publikumsdiskussion zu folgenden Schlüsselfragen

- Warum scheitern Großprojekte und was kann man dagegen tun?
- Welche Anforderungen haben Planungsbüros an die WSV als Bauherren?
- Was bringt ein konsequentes Risiko- und Projektmanagement?
- Sisyphusarbeit oder Herkulesaufgabe?

Teilnehmer

Prof. Dr.-Ing. Norbert Gebbeken, Bay. Ingenieurkammer-Bau,
Forschungszentrum RISK

Dr.-Ing. Karl Morgen, WTM Engineers

Dr. Moritz Püstow, KPMG Law Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

Heinz-Josef Joeris, GDWS

Der Fluch der ersten Zahl

Prof. Dr.-Ing. Norbert Gebbeken

Bay. Ingenieurkammer-Bau, Forschungszentrum RISK

Großprojekte Der Fluch der ersten Zahl

Norbert Gebbeken

Dialog:
Beschleunigung von großen Bauprojekten
19. September 2018

Recherche und Analyse

Studie Oxford / Harvard 2015:

- Basis:
 - 2000 Großprojekte
 - 104 Länder, 6 Kontinente
- Ergebnis:
 - 75% aller Großprojekte aller Technologien nicht nach Plan
- Gründe:
 - Strategische Täuschungen zu Beginn
 - Kosten unterschätzt >> „Der Fluch der ersten Zahl“
 - Zeitaufwand unterschätzt
 - Nutzen überschätzt
 - Psychologie (Macht, Ignoranz, Verdrängen, ..)

**The Principle of the Malevolent Hiding Hand;
or, the Planning Fallacy Writ Large**

Bent Flyvbjerg and Cass R. Sunstein*

Gemeinsamer Weg in die Zukunft

- ✓ Team-Findung, Team-Bildung, Faires Miteinander (Juristen?)
- ✓ Ausreichend Zeit für Grundlagenermittlung und Planung
- ✓ Echte Risikoanalyse (Szenarien, Black Swan? OR!)
- ✓ Neue Risikokultur
- ✓ Problembewältigungsstrategien (ohne Juristen)
- ✓ Unabhängige baubegleitende Überwachungen – alle Gewerke
- ✓ Billig wird meistens teuer

Überkonfessionelle praktische Ethik:

„Behandle andere so, wie du von ihnen behandelt werden willst.“



Bundesministerium
für Verkehr und
digitale Infrastruktur

Dr.-Ing. Karl Morgen

WTM Engineers GmbH, Hamburg

Auskömmliche Honorierung

- Sachgerechte Aufteilung in Objekte
- Angemessene Honorarzone nach objektivem Schwierigkeitsgrad
- Angemessene Honorierung besonderer Leistungen
- Angemessene Stundensätze
- Anwendung der HOAI und Fortschreibung der Honorartafeln (z.B. nach RifT)
- Beauftragung mindestens LPH 1 bis 3 und mindestens 40 % bis 60 % von LPH 4
- Vergabe an das wirtschaftlichste und nicht an das billigste Angebot (stärkere Wichtung qualitativer Elemente des Angebots)



„wer billig plant baut teuer“

Konstruktives Miteinander

- Gleichrangiges, faires Miteinander
- Planer ist Partner des Bauherrn, nicht Gegner
- Kooperation auf der Basis von Vertrauen
- Know-how der Planer anerkennen und nutzen
- In Planungsalternativen denken und diese zügig (anhand von Entscheidungsvorlagen) entscheiden
- Projektkennnisse des Planers in die Ausführungsphase mitnehmen, z.B. durch Beauftragung der BOL/ÖBÜ an Planer
- „Große“ Linie klar in den Vordergrund rücken, statt festbeißen in Kleinklein



Gemeinsames Ziel: kreative, wirtschaftliche und sichere Projektrealisierung

Anforderungen an die WSV als Bauherrn

- **Mitarbeiter schulen (Gesprächsmoderation und -disziplin für strukturierte Planungs- und Baubesprechungen , Konfliktmanagement etc.)**
- **Aufbau einer entscheidungsfreudigen Organisationskultur:**
 - **Stärkung der Kompetenz des Baubevollmächtigten, mehr Mut, Verantwortung zu übernehmen, weniger Rückdelegation**
 - **eigenverantwortliche Entscheidungskompetenz vor Ort, nicht in nachgelagerten Hierarchieebenen mit großem Zeit- und Informationsverlust**
 - **Zeitnahe Entscheidungen über technisch erforderliche Veränderungen vor Ort**
- **Eindeutige Prozesse und Verantwortlichkeiten**
- **Zeitnahes Nachtragsmanagement**
- **Möglichst außergerichtliche Streitbeilegung**



Fehlende Entscheidungskompetenz führt zu Bauverzögerungen und Kostensteigerungen



Bundesministerium
für Verkehr und
digitale Infrastruktur

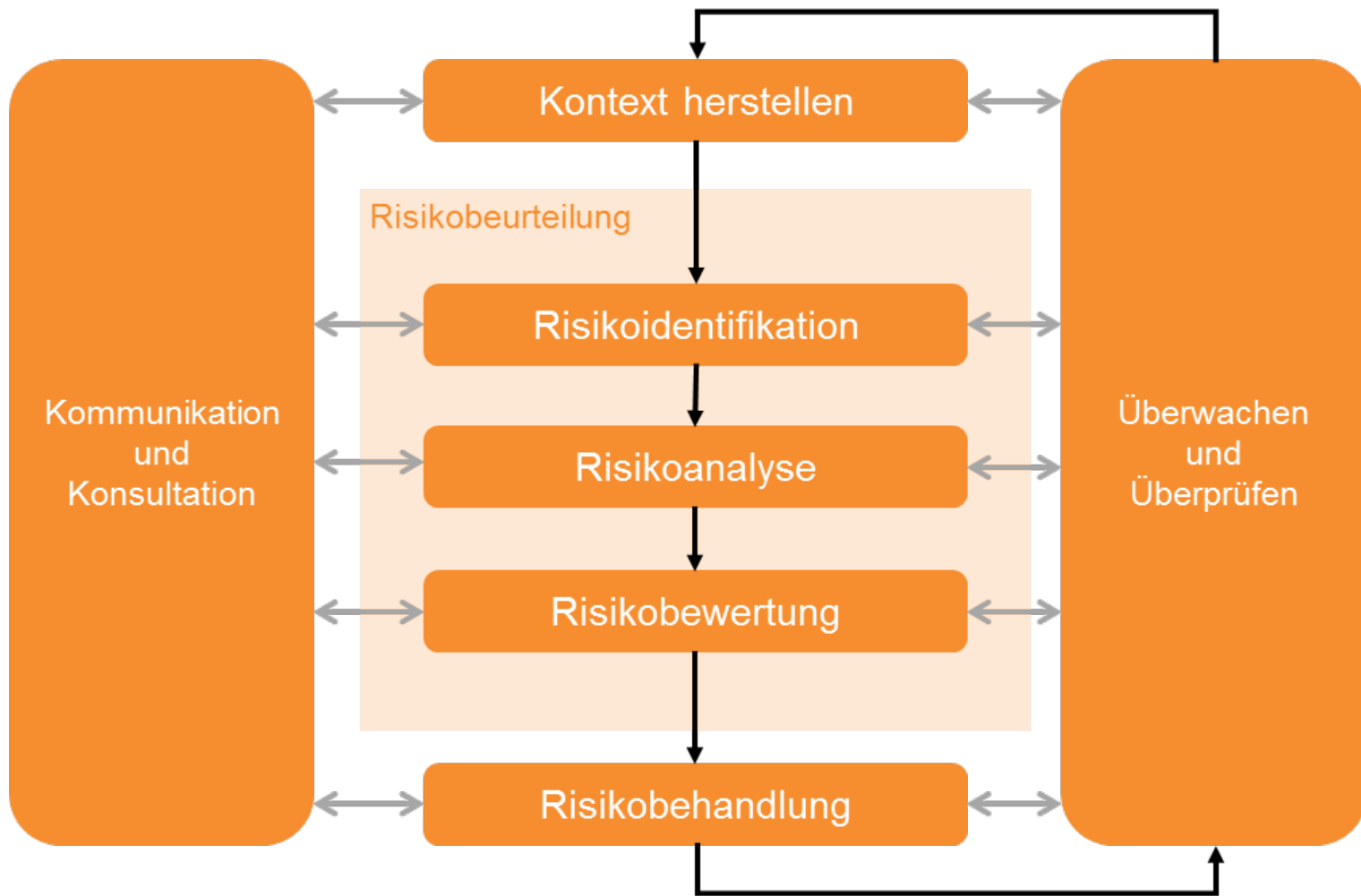
Risikomanagement

Dr. Moritz Püstow

KPMG Law Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

RISIKOMANAGEMENT





DIN 31010

Risikoidentifikation		Risikoanalyse			Risikobewertung			Umgang mit dem Risiko			
Kontext	Risikobeschreibung	Kosten	Termine	Qualität	Höhe (1-4)	Wahrscheinlichkeit (1-4)	Risikofaktor	Wie	Wer	Wann	Status

Risikoprüfung: 30.06.2018 (aktuelle Version)											
ID	Name	Beschreibung	Ursache	Wirkung	Höhe	Wahrscheinlichkeit	Risikofaktor	Umgang mit dem Risiko			
								Wie	Wer	Wann	Status
1.1	Projektziele
1.2	Strategische Ziele
1.3	Operative Ziele

Risikoprüfung: 30.06.2018 (aktuelle Version)											
ID	Name	Beschreibung	Ursache	Wirkung	Höhe	Wahrscheinlichkeit	Risikofaktor	Umgang mit dem Risiko			
								Wie	Wer	Wann	Status
1.4	Finanzrisiko
1.5	Reputationsrisiko
1.6	Wettbewerbsrisiko

Risikoprüfung: 30.06.2018 (aktuelle Version)											
ID	Name	Beschreibung	Ursache	Wirkung	Höhe	Wahrscheinlichkeit	Risikofaktor	Umgang mit dem Risiko			
								Wie	Wer	Wann	Status
1.7	Personalrisiko
1.8	Technologierisiko
1.9	Rechtliches Risiko

Risikoprüfung: 30.06.2018 (aktuelle Version)											
ID	Name	Beschreibung	Ursache	Wirkung	Höhe	Wahrscheinlichkeit	Risikofaktor	Umgang mit dem Risiko			
								Wie	Wer	Wann	Status
1.10	Umwelt- und Nachhaltigkeitsrisiko
1.11	Geopolitisches Risiko
1.12	Währungsrisiko



Lösungsansätze der WSV

Heinz-Josef Joeris

Generaldirektion Wasserstraßen und Schifffahrt (GDWS)

Beschleunigung von großen Bauprojekten

Lösungsansätze der WSV

Verwaltungsabläufe straffen

- Verwaltungsabläufe vereinfachen und beschleunigen (kurze Fristen für Genehmigungen, Aufträge, Nachträge; Vorgänge nur einmal anfassen, parallele Prozesse bei der Entwurfs- und Genehmigungsplanung)
- Entscheidungsbefugnisse der Ämter erweitern (höhere Zuständigkeitsgrenzen, Wegfall von Genehmigungsvorbehalten bereits erfolgt)
- Entscheidungen auf der Baustelle treffen (der Baubevollmächtigter soll in seiner Rolle gestärkt werden)
- Entscheidungskompetenzen stärken (Fachpersonal halten und nachbesetzen, kompetenter Ansprechpartner für die Auftragnehmer sein und bleiben....)
- Fehler- und Lernkultur in der WSV implementieren (Fehler zulassen, Fehlerwiederholungen abbauen, Mitarbeiter stärken...)

Beschleunigung von großen Bauprojekten

Lösungsansätze der WSV

Verwaltungsabläufe straffen

- Interne „Task Force“ einrichten (Entscheidungsunterstützung für jüngere Kollegen durch erfahrene Ingenieure, speziell bei Fragen zu Baustellenabwicklungen, Nachträgen, Abnahmen und Abrechnungen)
- Knowhow in der Verwaltung stärken (Vorplanung durch WSV intensivieren, Begleitung der Ingenieurbüros durch Fachpersonal sicherstellen)

Verwaltungsorganisation optimieren

- Fortbildung intensivieren (effiziente Vergabe- und Vertragsabwicklung, kein Claim Management der AN!)
- Projektarbeit stärken (Zusammenziehen der WSV-Kompetenz für bestimmte Großprojekte, Bündelung von Maßnahmen)
- An sinnvollen Zielen festhalten (Abläufe nicht stören, Strategien anpassen und nicht die Ziele,)
- Projekte besser ausstatten (Überlastungen der MA verhindern, ...)

Beschleunigung von großen Bauprojekten

Lösungsansätze der WSV

Neue Vergabeverfahren in der WSV pilotieren/implementieren

- Wettbewerblichen Dialog mit der Bauwirtschaft (Innovation fördern, Planungszeit verkürzen, Bauzeitverkürzungen planmäßig mitdenken....)
- „Planen und Bauen“ in einem Paket ausschreiben (Beseitigung der Schnittstelle „Planende Verwaltung/ Baufirma“, Lösung aus einer Hand, Beschleunigung der Leistungsphasen....)
- Bonus-/Malus-Regeln vereinbaren
- Qualität statt Preis

Personal

- Fachkräfte einstellen (in den letzten 4 Jahren wurden über 200 neue Stellen für den Baubereich geschaffen)
- Duale Ausbildung anbieten (Hochschulen in Koblenz, Bochum und Wildau/Brb.)

Beschleunigung von großen Bauprojekten

Lösungsansätze der WSV

Personal

- Kooperation mit der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg (Bachelor und Masterstudium Wasserwesen durch die WSV finanziert)
- Befristete Arbeitsverträge bei Projekten

Dialog/Streitschlichtung/Kooperation am Bau

- Eskalationsstufe Geschäftsführung/Behördenleitung einschalten
- Interne/externe Streitschlichtung frühzeitig vereinbaren (gemeinsam bestellte Schlichter, deren Beratung „bindend“ ist; ggfls. auch Mediation)
- Attraktivität des §18.2 VOB steigern (viel zu wenig vom AN beantragt)
- Regelmäßige Erfahrungsaustausche Auftraggeber/Auftragnehmer (unabhängig von aktuellen Baustellen oder Aufarbeitung **nach** „desaströsen“ Baustellen)