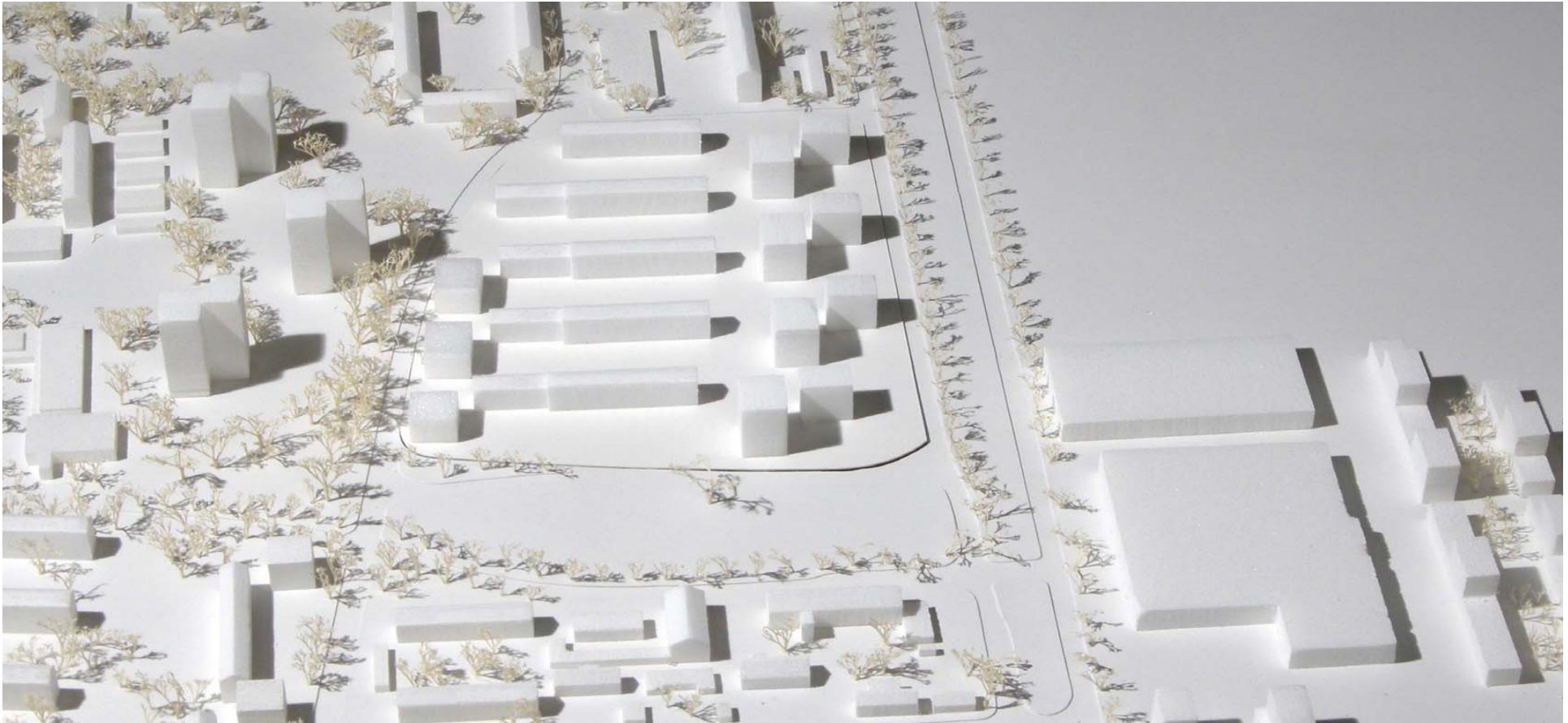


AGW Herbsttagung 2016

Magdalena Szablewska | Dipl.-Ing. M. Eng. Architektin | Bereichsleitung Projektentwicklung | GBW Management GmbH

"Strategien gegen Störungen im Projektablauf"

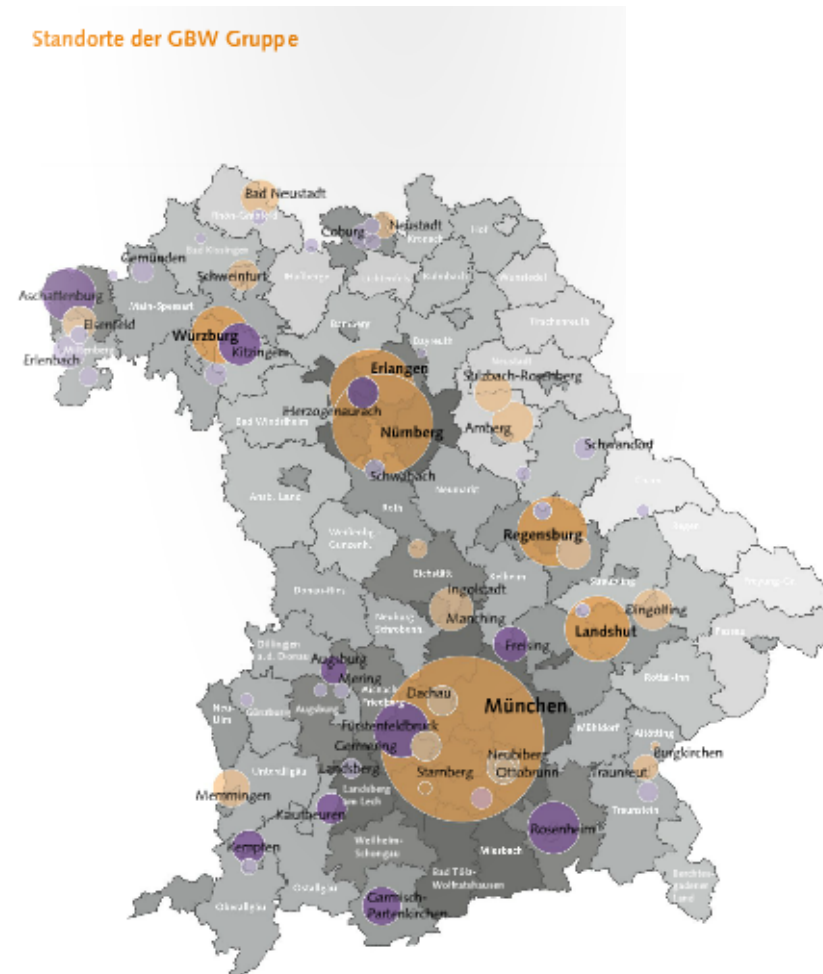


GBW Gruppe

„Strategien gegen Störungen im Projektablauf“ | 54. Sitzung des Arbeitskreises „Technik“

- ca. 300 Mitarbeiter
- ca. 30.000 Wohnungen und ca. 300 Gewerbeeinheiten im Bestand
- ca. 70% befinden sich in den Ballungsgebieten München und Umland, Nürnberg / Erlangen, Regensburg, Würzburg und Aschaffenburg
- ca. 35% der Mietfläche in München
- 80-jährige Präsenz der GBW Gruppe auf dem bayerischen Wohnimmobilienmarkt

Standorte der GBW Gruppe



©2012 Michael Bauer Research GmbH, Nürnberg

Ausgangssituation

„Strategien gegen Störungen im Projektablauf“ | 54. Sitzung des Arbeitskreises „Technik“

Quelle: Flyvbjerg, B., Kultur der Fehlinformation; Studie: Großprojekte in Deutschland – Zwischen Ambition und Realität

ANFORDERUNGEN AN PROJEKTE

- Wirtschaftlichkeit
- Funktionalität und Qualität des Objektes
- Umweltverträglichkeit
- Wahrung öffentlich-rechtlicher Interessen
- Nachhaltigkeit und Wiederverwendbarkeit
- Einhaltung baurechtlicher Vorgaben
- Kosten-, Termin- und Qualitätstreue
- Vielzahl an Protagonisten
- Divergierende Interessen

ERFOLGSGRAD DER PROJEKTE

- 90% der internationalen Megaprojekte weisen starke Kostenüberschreitungen auf
- 73% der öffentlichen Großprojekte in Deutschland sind von Kostenüberschreitungen betroffen

Ursachen

„Strategien gegen Störungen im Projektablauf“ | 54. Sitzung des Arbeitskreises „Technik“

Quelle: Flyvbjerg, B., Follies of Infrastructure: Why the worst projects get built, and how to avoid it?

Technische Ursachen

- schlechte Ausgangsdaten
- inadäquate Verarbeitungstools
- technische Komplexität

Offizielle Ursachen

Psychologische Ursachen

- kurzfristige Entscheidungsvorgänge
- Bauchgefühl
- kognitive Verzerrungen
- soziale Komplexität

Tatsächliche Ursachen

Politisch-Ökonomische Ursachen

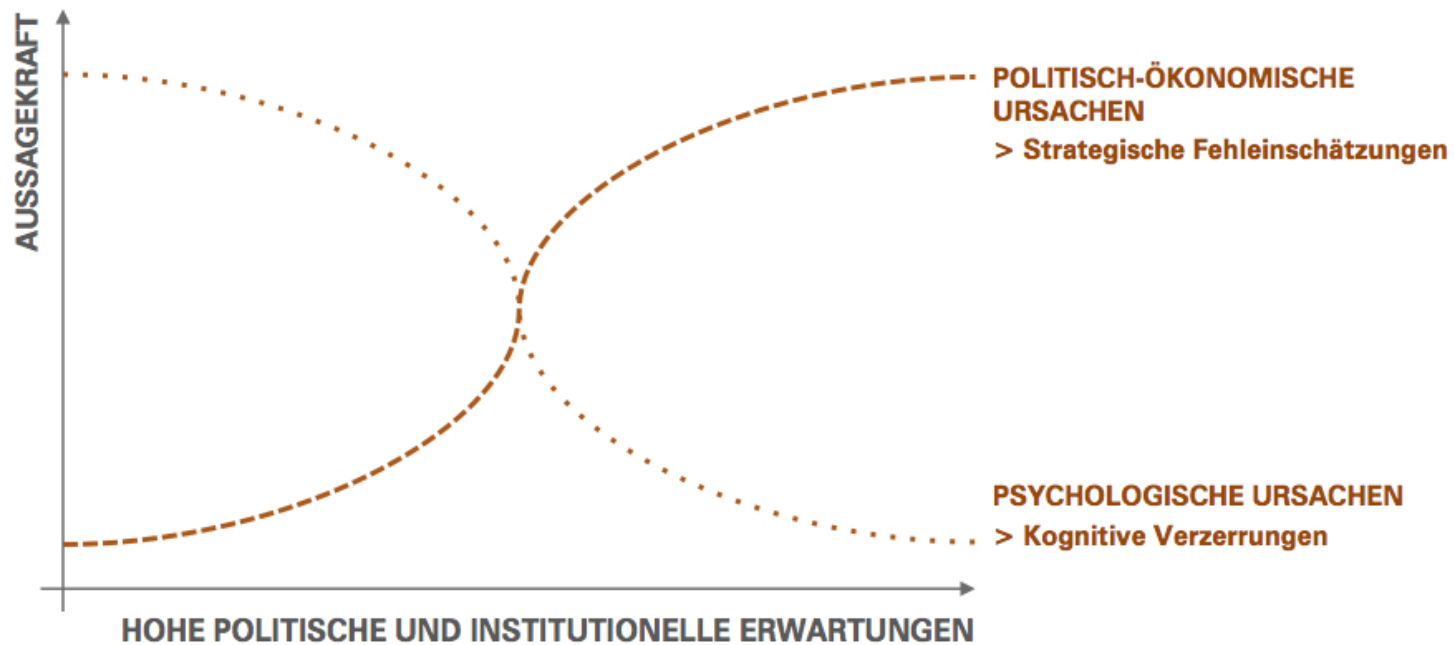
- strategische Fehleinschätzungen
- umstrittene Informationspolitik
- Renditeerwartungen
- öffentliche Bauherrenstrukturen

Ursachen

„Strategien gegen Störungen im Projektablauf“ | 54. Sitzung des Arbeitskreises „Technik“

Quelle: Flyvbjerg, B., Follies of Infrastructure: Why the worst projects get built, and how to avoid it?

BEEINFLUSSUNG VON PROJEKTENTSCHEIDUNGEN

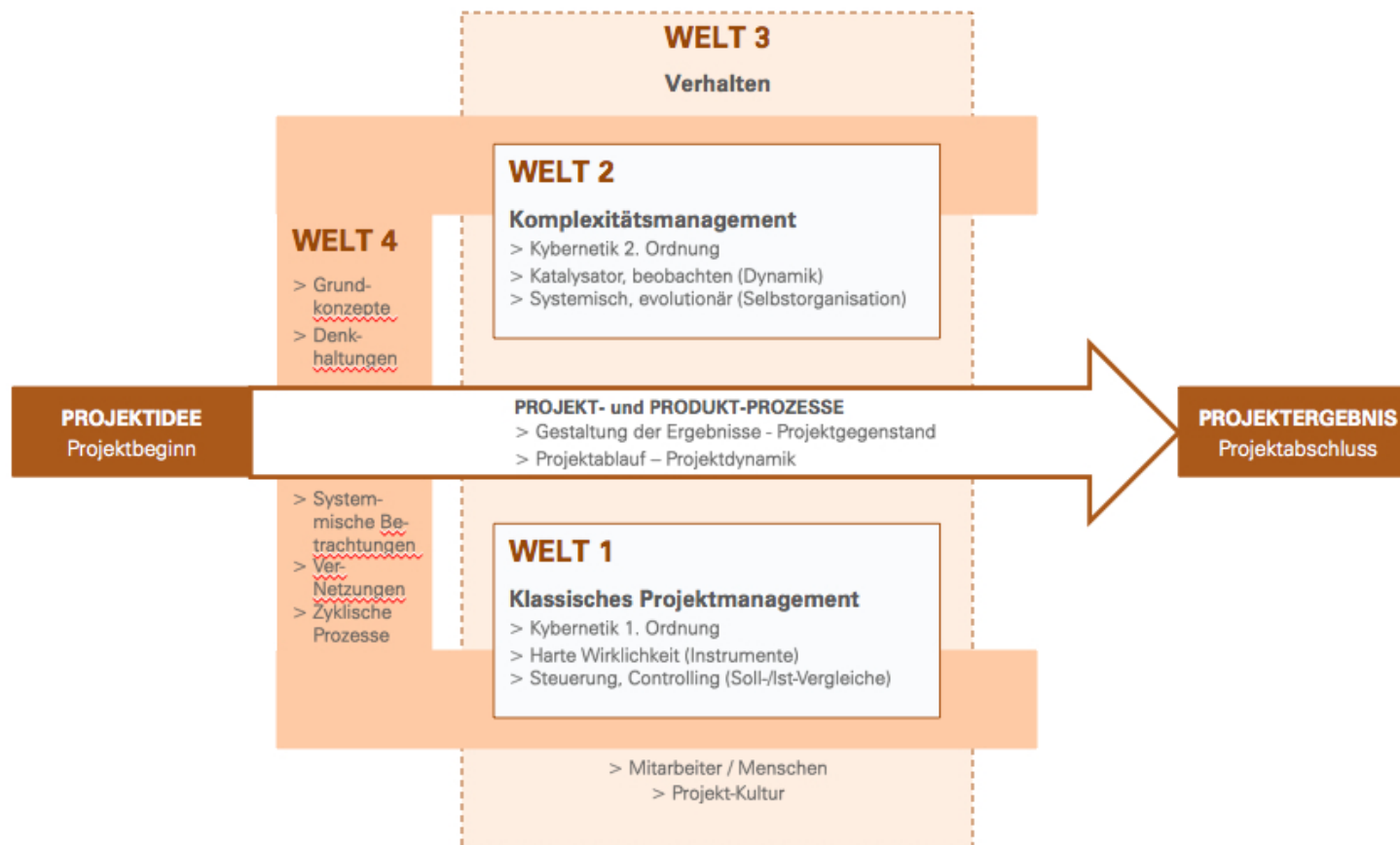


Projektmanagement der 2. Ordnung

„Strategien gegen Störungen im Projektablauf“ | 54. Sitzung des Arbeitskreises „Technik“

Quelle: Saynisch, M., Neue Wege im Projektmanagement

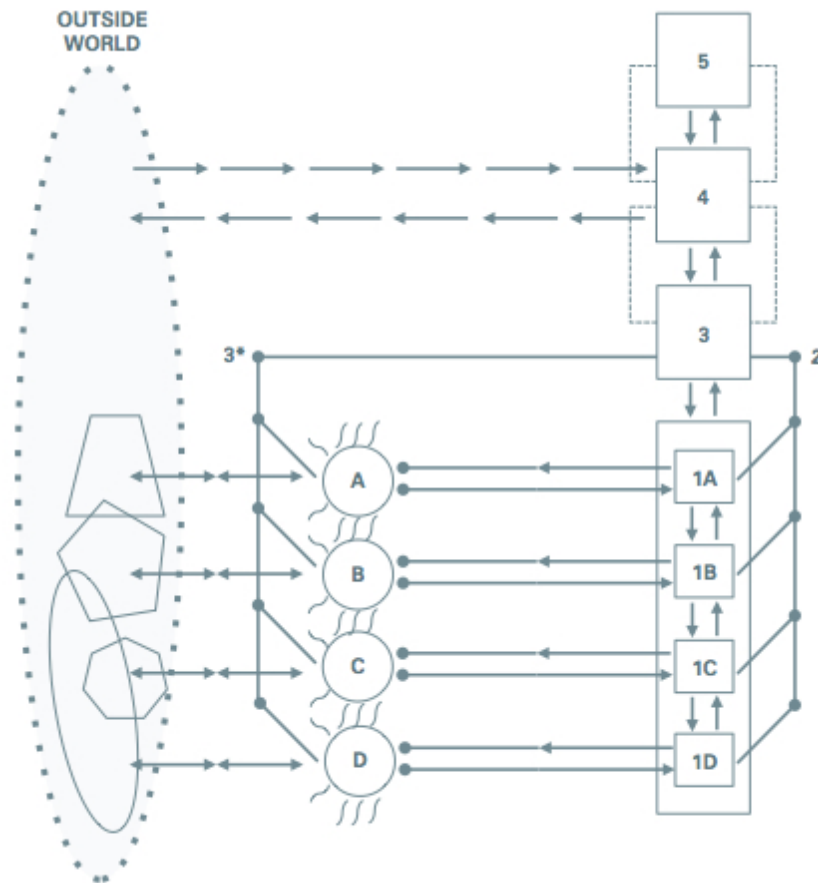
VIER – WELTEN - DIMENSIONEN



Das Modell des lebensfähigen Systems

„Strategien gegen Störungen im Projektablauf“ | 54. Sitzung des Arbeitskreises „Technik“

Quelle: Beer, S., Kybernetische Führungslehre



SYSTEM 1

- operative Ausrichtung
- zielgerichtete Handlungen
- selbständige Institutionen

SYSTEM 2

- Harmonisierung der handelnden Elemente
- Koordination der Kommunikation

SYSTEM 3

- Festigung und Optimierung der Operationen
- aufgabenorientierter Ausgleich der Zusammenarbeit aller Systembereiche

SYSTEM 4

- zukünftige Entwicklungen des Gesamtsystems
- Erfassung und Auswertung der Umweltinformationen

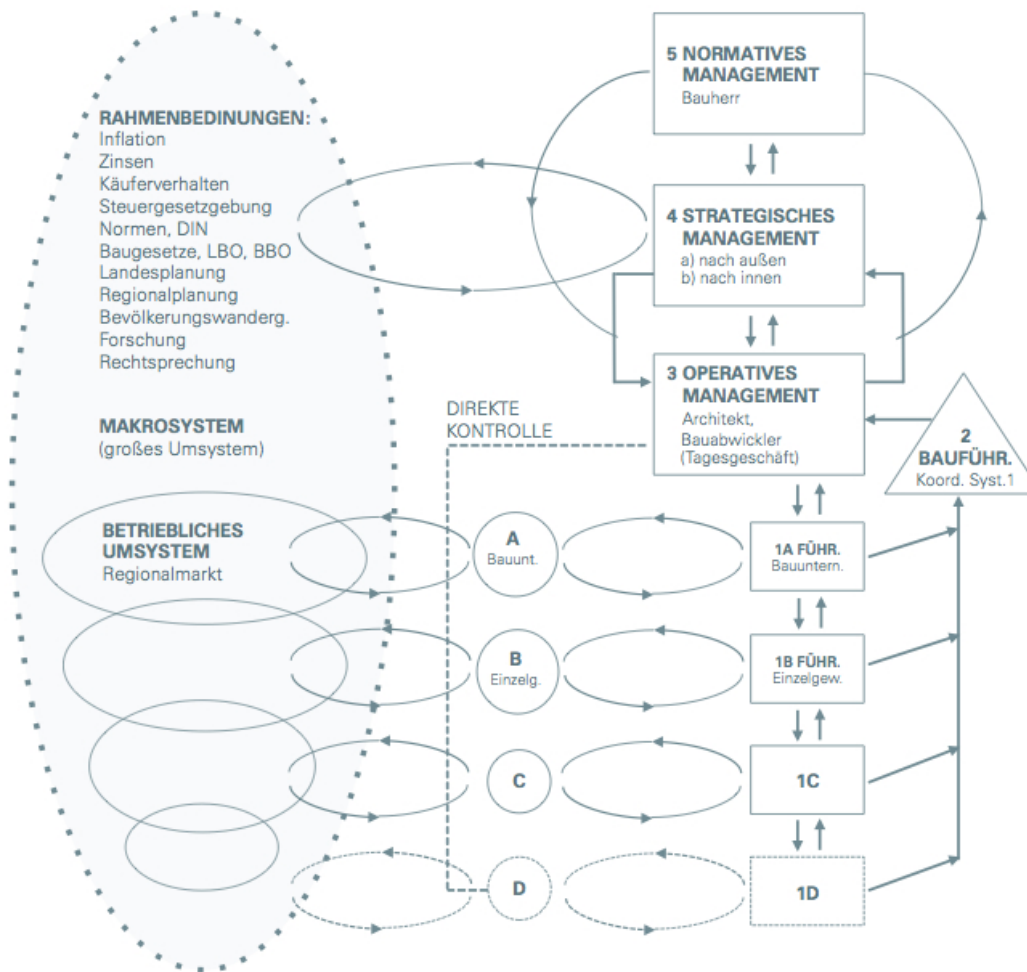
SYSTEM 5

- Vorgabe der Strategie

Planungs- und Bauprozess als lebensfähiges System

„Strategien gegen Störungen im Projektablauf“ | 54. Sitzung des Arbeitskreises „Technik“

Quelle: Schweizer, W., Der Planungs- und Bauprozess als kybernetisches System



SYSTEM 1

- ausführende Firmen

SYSTEM 2

- Objektüberwachung

SYSTEM 3

- Architekt
- Führungskräfte der Systeme 1

SYSTEM 4

- Auftraggeber: Lenkung und Organisation der Prozessabläufe
- Architekt: Koordination der operativen Systeme
- Projektentwicklung: Außenorientierung

SYSTEM 5

- Auftraggeber: Hauptentscheidungs- und Lenkungsebene

Fazit

„Strategien gegen Störungen im Projektablauf“ | 54. Sitzung des Arbeitskreises „Technik“

Quelle: Haubold, T., Kosten- und Terminüberschreitungen bei aktuellen Großprojekten

Quelle: Ulrich, H., Probst, G. J. B., Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln

Quelle: Peter, S., Projektorganisation und Projektmanagement unter den Bedingungen zunehmender Komplexität

PROJEKTORGANISATION ALS EIGENSTÄNDIGE ORGANISATION

- Bildung einer projektangepassten Struktur
- Projektorganisation als Teil der Unternehmensorganisation

STEIGERUNG DES KOMPETENZERWERBS

- Implementierung von Kontrollorganen in Abhängigkeit der Projektbedürfnisse
- Klare Zuordnung der Entscheidungs- und Verantwortlichkeitskompetenzen
- Mehr Freiräume für unabhängiges und selbständiges Handeln

SCHAFFUNG LERNENDER ORGANISATIONEN

- Fehlermuster erkennen
- Rückschlüsse für künftige Projekte
- Anpassung der Projektprozesse

ERWEITERUNG DER MANAGEMENT-TOOLS IM BAUWESEN

- Umgang mit unvorhergesehenen Ereignissen
- Umgang mit Komplexität
- Umgang mit divergierenden Interessen der Beteiligten

Fazit

„Strategien gegen Störungen im Projektablauf“ | 54. Sitzung des Arbeitskreises „Technik“

Quelle: Haubold, T., Kosten- und Terminüberschreitungen bei aktuellen Großprojekten

Quelle: Ulrich, H., Probst, G. J. B., Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln

Quelle: Peter, S., Projektorganisation und Projektmanagement unter den Bedingungen zunehmender Komplexität

GANZHEITLICHES DENKEN UND HANDELN

- Realitätsnahe Situationserfassung und –analyse

VERNETZTES DENKEN UND HANDELN

- keine linearen Ursache- und Wirkungsketten (vernetzte Kreisläufe)
- Vielzahl von Handlungsmöglichkeiten

SCHAFFUNG KOOPERATIVER VERTRAGSSTRUKTUREN

- Einbezug sozialer Systeme
- Berücksichtigung der Eigendynamik der Projektarbeit
- Schaffung von Handlungsflexibilität
- Planbarkeit ist begrenzt

PROJEKTKULTUR ALS BASIS FÜR KOOPERATIONS- UND GESPRÄCHSTBEREITSCHAFT

- Abstimmung der individuellen Projektziele der Beteiligten
- Umstellung der Entscheidungsfaktoren auf qualitative Wettbewerbsfaktoren
- Problemlösungen, Einigungen, Entscheidungen
- Förderung der Transparenz

Vielen Dank!

