

Die Zukunft sichern

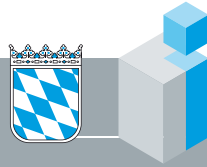
Deutschland verdankt seinen Wohlstand auch und vor allem einer soliden Infrastruktur. Moderne Verkehrswege, leistungsstarke Telekommunikationsnetze und effektive Energiesysteme waren in der Vergangenheit Garanten für den Aufstieg dieses Landes zu einer der führenden Industrienationen. Und sie sind auch künftig Voraussetzung dafür, die anstehenden Herausforderungen zu meistern und die Zukunft zu sichern.

Mittlerweile jedoch bröckelt das solide Fundament. Der Motor der Instandhaltung und Modernisierung der Infrastruktur stottert. Ungesicherte Finanzierungen, offene Rechtsfragen und mangelnde Akzeptanz in der Gesellschaft führen nur allzu oft zu Verzögerungen und Baustopps bei großen und wichtigen Infrastrukturprojekten.

Deshalb kommt neben der Planung und Realisierung künftig auch der Vorbereitung solcher Projekte besondere Bedeutung zu. Dabei geht es vor allem um die Vorab-Prüfung der grundsätzlichen, wirtschaftlichen, rechtlichen und technischen Aspekte sowie die frühzeitige Einbeziehung der Bürgerinnen und Bürger in die Kosten-Nutzen-Diskussion.

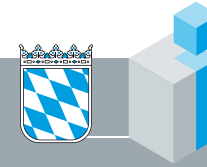
Nur wenn der volkswirtschaftliche Nutzen erkennbar, die Wertschöpfung nachhaltig und der Ressourcenverbrauch angemessen sind, werden große Infrastrukturprojekte auf Akzeptanz in der Bevölkerung stoßen und damit auch durchführbar sein.

Die Bayerische Ingenieurekammer-Bau will mit dieser kleinen Broschüre Anregungen geben und mithelfen, Missverständnisse zu vermeiden. Dabei wurde der Fokus ganz bewusst auf die drei Themenkomplexe Kommunikation, Risikomanagement und Finanzplanung gerichtet. Fehler in diesen Bereichen haben erfahrungsgemäß größte Auswirkungen und sind ursächlich für das Scheitern von großen Projekten.



Bayerische
Ingenieurekammer-Bau

Körperschaft des öffentlichen Rechts



Bayerische
Ingenieurekammer-Bau

Körperschaft des öffentlichen Rechts



Schloßschmidstraße 3
80639 München
Telefon 089 419434-0
Telefax 089 419434-20
info@bayika.de
www.bayika.de

Infrastruktur: Großprojekte erfolgreich realisieren

Projekte kommunikativ begleiten

Neben fachlichen und finanziellen Gründen sind es in jüngster Zeit vor allem kommunikative Versäumnisse, die die Realisierung von Großprojekten erschweren. Insofern kommt dem Kommunikationsmanagement eine besondere Bedeutung zu. Dabei kann der gesamte Prozess grob in vier Abschnitte eingeteilt werden.

Zunächst müssen die Strukturen für die Projektkommunikation aufgebaut, die Kommunikationsziele festgelegt sowie die Verantwortlichen benannt werden.

Hiernach gilt es, die Öffentlichkeit so früh wie möglich mit einzubeziehen und die Bürgerinnen und Bürger insbesondere bei der Frage des »Ob« eines Projektes auf Augenhöhe zu beteiligen. In dieser Phase sollten ausreichende Alternativlösungen angeboten und bewertet werden. Wichtig ist, dass in dieser Phase demokratisch getroffene Entscheidungen im weiteren Verlauf von allen Beteiligten akzeptiert werden.

In den folgenden Projektphasen ist auf eine kontinuierliche, transparente und verständliche kommunikative Begleitung zu achten. Gerade bei auftretenden Konflikten muss erkennbar werden, dass diese ernst genommen werden, insbesondere auch dann, wenn die Planung eventuell nicht mehr geändert werden kann.

Bau und Eröffnung bedürfen ebenfalls einer intensiven Information und Kommunikation vor Ort, wobei die Medienarbeit genauso wichtig ist wie der direkte Dialog mit den Nachbarn.



Bürgeranfragen und -anregungen: Draufhauen oder zuhören?

Risiken erfolgreich managen

Große Projekte bergen neben Chancen immer auch Gefahren, die mit einem systematischen Risikomanagement behandelt werden können.

Zunächst sollten sich alle Beteiligten darüber im Klaren sein, dass jedes Bauprojekt ein Unikat ist, bei dem es keine zweite Chance gibt. Tritt ein Risiko nicht ein, entsteht kein Schaden. Tritt das Risiko dagegen ein, belastet der Schaden in voller Höhe das Projekt. Der mathematische Erwartungswert hilft da nicht weiter.

Bei den Risiken ist zu unterscheiden zwischen denen, die man mit einem finanziellen Aufschlag abdecken kann, und jenen, die nicht berechnet werden können und schlimmstenfalls sogar ein Scheitern des gesamten Projekts auslösen.

Der Projekterfolg wird nicht durch eine möglichst exakte Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeiten und der finanziellen Auswirkungen dieser Risiken erreicht. Entscheidend für den Projekterfolg sind das Risikobewusstsein der Akteure und die ergriffenen Maßnahmen.

Risikomanagement ist also keine Mathematikaufgabe, sondern ein Denksport, der sensibilisiert. Je mehr Projektbeteiligte eingebunden werden, umso wirksamer ist die Methode. Und je mehr Risiken vorab bewusst werden, umso eher lassen sich rechtzeitig wirksame Maßnahmen finden, um Gefahren zu verringern oder zu vermeiden. Praktisch gelingt die Umsetzung allerdings nur, wenn das Risikomanagement von Anfang an koordiniert und die Umsetzung der für notwendig erachteten Maßnahmen verfolgt wird.

Im magischen Dreieck von Leistung, Kosten und Terminen lassen sich Entscheidungen nur treffen, wenn auch die Risiken der Alternativen mit einbezogen werden.

Finanzen realistisch planen

Eine solide Finanzierung ist eine der wesentlichen Voraussetzungen für das Gelingen von großen Infrastrukturprojekten. Dies setzt allerdings einen realistischen wie transparenten Finanzplan voraus.

Dabei soll die Kostenkalkulation unabhängig von politischen Einflüssen auf Grundlage der aktuellen Planungen erfolgen. Die Preise der Kostenkalkulation beruhen auf Erfahrungswerten und weichen immer mit einer gewissen Streubreite von den Preisen der späteren Realisierung ab. Zu berücksichtigen, ggf. durch entsprechende Reserven in den Haushaltsansätzen, ist, dass die Preise inflationsbedingt steigen können.

Noch wichtiger aber ist, dass jede Änderung an einer der Kostenkalkulation zu Grunde liegenden Planung sofort und unmittelbar in den Finanzplan eingepflegt und die Kosten neu berechnet werden. Im Laufe der Realisierung gibt es immer wieder Punkte, die in der ursprünglichen Planung nicht vorgesehen waren, aber notwendig oder sinnvoll sind und deshalb realisiert werden müssen. Erfahrungsgemäß gelten in diesem Zusammenhang die Regeln:

Je länger die Realisierung eines Bauvorhabens dauert, desto größer wird der Kostenanteil für Projektänderungen.

Je besser die Planung ist, desto kleiner wird dieser Kostenfaktor.

