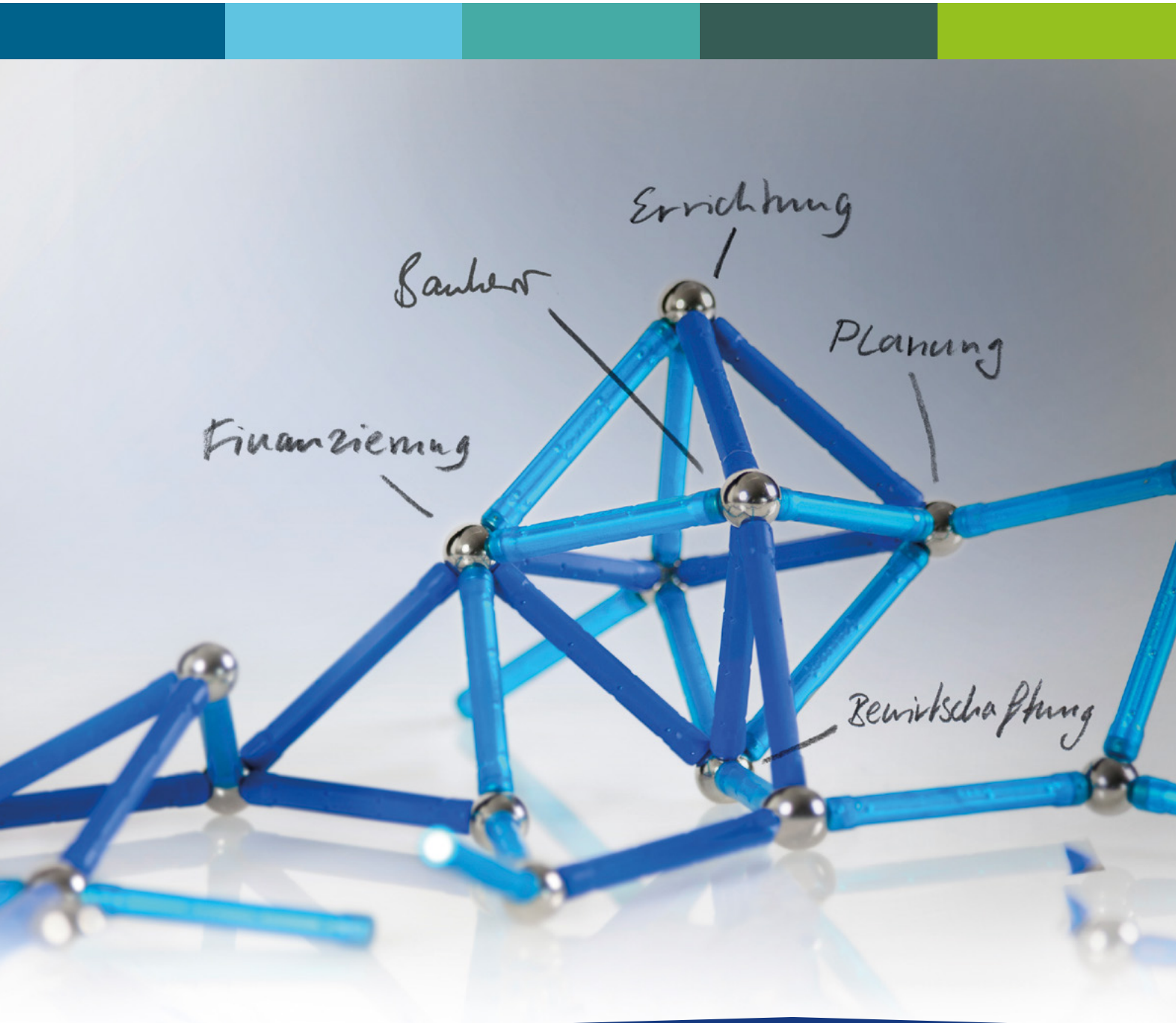




IG
LEBENSZYKLUS
HOCHBAU



Prozessmoderation für Kommunikation
und Konfliktmanagement in Bauprojekten

FACHLEITFADEN ERRICHTUNG

EINLEITUNG

Bauprojekte „strotzen“ – durch das Zusammenspiel einer Vielzahl von Beteiligten mit unterschiedlichsten Interessen und Zielvorstellungen – vor Komplexität und bergen „Kommunikationsfallen“. Die Ursachen für die enorme Prozesskomplexität sind beispielsweise zusätzliche Projektbeteiligte, neue und spezifischere Anforderungen, die Einbeziehung der Öffentlichkeit, die Zunahme des Umfangs und der Detaillierung rechtlicher Rahmenbedingungen und die wachsende Internationalisierung. Bei lebenszyklusorientierten Projekten erhöht sich die Komplexität zusätzlich!

Ein wesentlicher Faktor für das Gelingen von Bauprojekten stellt ein funktionierendes Kommunikations- und Konfliktmanagement dar. Daraus entsteht Vertrauen - der wesentliche Aspekt zur Komplexitätsreduktion^[1]. Dabei steht der Mensch im Zentrum der Aufmerksamkeit. Mit der Prozessmoderation für Kommunikation und Konfliktmanagement wird ein konkreter Ansatz dargestellt, mit dem das soziale Gefüge eines Bauprozesses bewusst gestaltet werden kann. Denn nur über entsprechend bewusst gestaltete Kommunikationsprozesse können die formalen partnerschaftlichen Rahmenbedingungen so umgesetzt werden, dass Vertrauen und ein Miteinander entstehen können – die Basis für Partnerschaftlichkeit, deren Stellenwert in Bauprojekten immer mehr zunimmt.

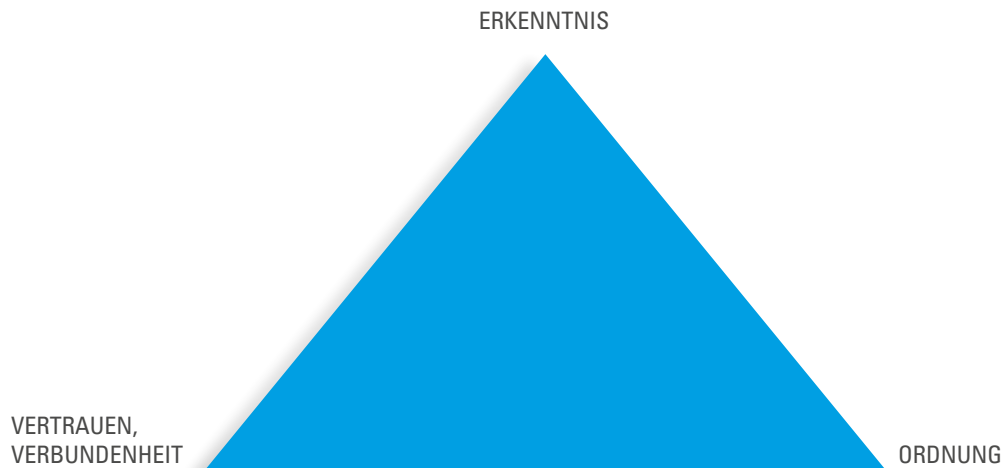


Abb.1: Glaubenspolaritäten-Dreieck (© M. Varga von Kibéd, I. Sparrer)

Das Glaubenspolaritäten-Dreieck^[2] (siehe Abb. 1) kann herangezogen werden, um besser zu verstehen, woran sich „Systeme“ orientieren. Dem Pol des Vertrauens und der Verbundenheit wird bei Bauprojekten generell sehr wenig Aufmerksamkeit geschenkt. In den neueren Initiativen zur kooperativen Projektabwicklung wird versucht sich der Gestaltung von Kooperation über Ordnung und Struktur zu nähern. Vertrauen und Verbundenheit sind bei dieser Herangehensweise kein bewusst gestaltetes Element, sondern eine sich selbst ergebende Konsequenz. Die Erwartung ist, dass sich Vertrauen und Kooperation von selbst einstellen, wenn der Rahmen entsprechend aufgesetzt ist.

PROZESSMODERATION IN BAUPROJEKTEN

Für sämtliche Ansätze in Richtung zu mehr Kooperation ist es zentral, dem Miteinander und der Gestaltung von Interaktion zwischen den Beteiligten bewusst Aufmerksamkeit zu schenken. Kooperative Modelle können nur dann wirksam werden, wenn sich die Kultur innerhalb des Projektes ändert und jeder beginnt, sich ein Stück mehr für das Gesamte verantwortlich zu fühlen.

Um angemessen auf die angeführten Umstände zu reagieren wird vorgeschlagen, die neue Rolle des Prozessmoderators einzuführen, der bewusst und ausschließlich die Gestaltung des Miteinanders im Fokus hat. Während alle Projektbeteiligten eines Projektes ihre gesamte Aufmerksamkeit auf das Projekt selbst richten, hat der Prozessmoderator eine Meta-Position und betrachtet die Art und Ausrichtung der Perspektive der Projektbeteiligten auf das Projekt, die Interaktion der Beteiligten miteinander sowie das Gesamtsystem aller Projektbeteiligten. (siehe Abb. 2).

^[1] Faatz S., Bogner B.: „Komplexität und die Rolle des Menschen für deren Reduktion“ in bauaktuell, Nr.4, Linde Verlag, 2011

^[2] Varga von Kibéd, M., Sparrer, I.: Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen für Querdenker und solche, die es werden wollen. Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg, 2003

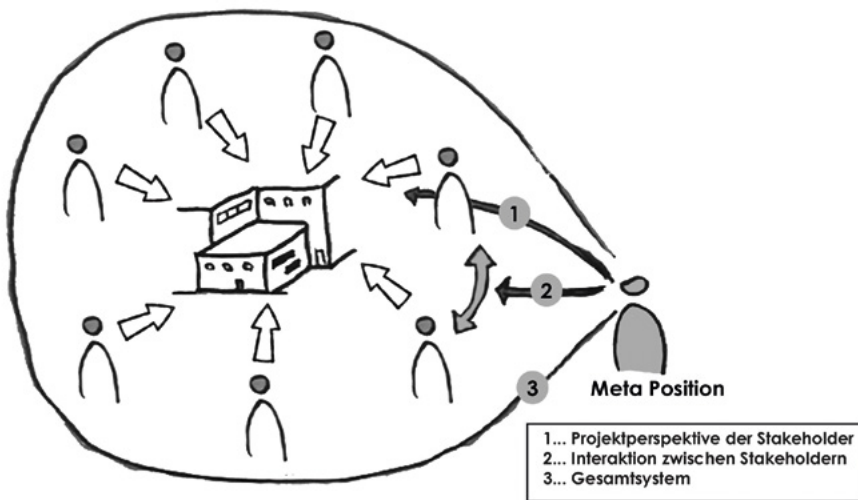


Abb. 2: Der Fokus des Prozessmoderators in Bauprojekten (© Stefan Faatz)

Der Prozessmoderator hat die Aufgabe auf den Umgang aller Projektbeteiligten miteinander zu achten, er stellt Kommunikationswerkzeuge zur Verfügung und gestaltet so Schnittstellen, an denen Menschen im Projekt miteinander in Kontakt treten. Er schafft Rahmenbedingungen, in denen wertschätzende Beziehungen entstehen und wachsen können und trägt so aktiv und zielgerichtet zum Etablieren einer Kooperationskultur bei.

Das Ziel des Prozessmoderators ist es, einen bestmöglichen Kommunikationsrahmen für das Projekt aufzusetzen und zu erhalten. Durch die Vor- und Nachbereitung von Meetings (gemeinsam mit der Projektsteuerung!) steigert er die Besprechungseffizienz und achtet darauf, dass an Besprechungen (nur) jene Personen teilnehmen, die für das Thema relevant sind. Er fördert die Vermeidung und konstruktive Bewältigung von Konflikten, sorgt für die Lösungsfokussierung und arbeitet somit daran, „sich selbst früher oder später überflüssig zu machen“. (siehe Abb. 3)



Abb. 3: Das Ziel des Prozessmoderators ist es, einen bestmöglichen Kommunikationsrahmen für das Projekt aufzusetzen und zu erhalten, damit die Teammitglieder für das Gesamtprojekt optimal zusammenwirken können - so wie die Zahnräder in einem Uhrwerk. (© DELTA)

Es ist von zentraler Bedeutung, dass der Prozessmoderator über ein hohes methodisches Wissen und Anwendungserfahrung im Kommunikationsdesign und in der Prozessgestaltung verfügt.

MÖGLICHE ANWENDUNGSFELDER

Als mögliche Anwendungsfelder der Prozessmoderation sind denkbar:

- Teamentwicklungsworkshops
z.B. zu Projektbeginn (1. Bauherr und Bauherrenvertreter mit Projektleitung, Projektsteuerung und Begleitender Kontrolle/Qualitätsmanagement, 2. Projektmanagement, Planungsmanagement und Planung)
- Reflexionsworkshops
- Konfliktgespräche

MÖGLICHE LEISTUNGSBILDER

Der Prozessmoderator kann auf vielfältige Weise zu Kommunikation und Konfliktmanagement beitragen:

- Erarbeitung von Spielregeln des Miteinanders mit dem Team
- Gestaltung von sozialen Kontakten und Prozessen
- Teilnahme an allen Besprechungen, die mehr als 5 Personen umfassen, und Prozessmoderation (Bauherrenbesprechungen, Planungsbesprechungen, Nutzerbesprechungen, Baubesprechungen) – Inhaltsmoderation bleibt beim Projektsteurer
- Erarbeitung einer gemeinsamen Ergebnissicherung bei Besprechungen
- Ansprechperson bei Konflikten im Bedarfsfall
- Konfliktprävention durch Fokus auf das Miteinander
- Mediator im Konfliktfall
- Moderation bei Schnittstellen-Definitionen
- Prozessverantwortliches Bindeglied zur Projektumwelt (bei UVP, bei Bürger- / Anrainerforen)
- Entscheidungskompetenz für Delegation der Konfliktlösung auf die nächste Stufe (gem. Stufenmodell, das im Kick-off-Workshop erstellt wird)
- Leitung von Reflexionsbesprechungen zu Projektmeilensteinen
- Leitung von Reflexionsbesprechungen über den Teambildungsprozess
- Leitung der Reflexionsbesprechung am Projektende

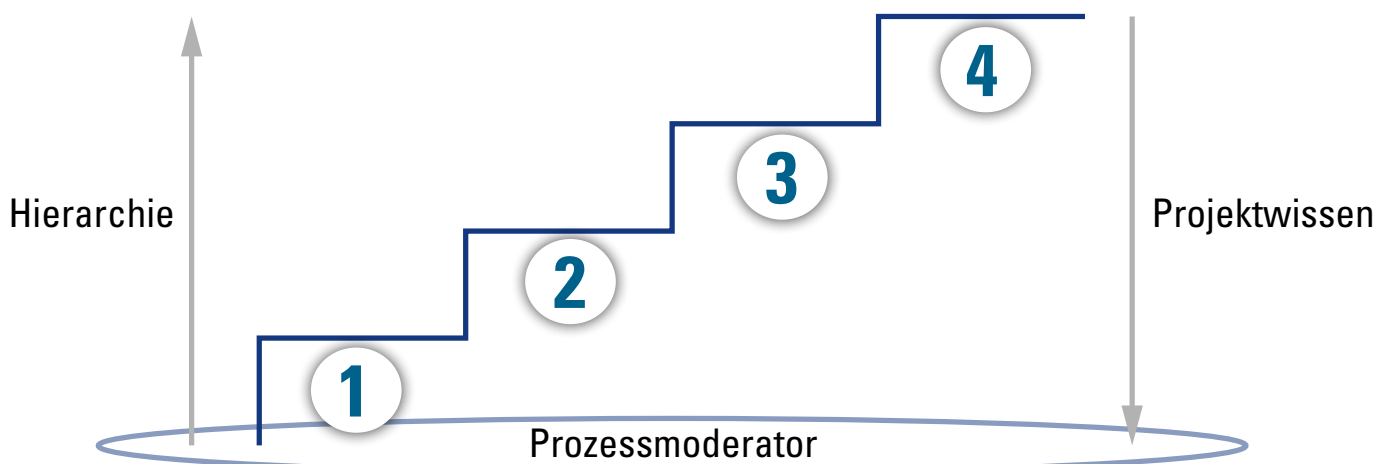
Exkurs: Prozessmoderation

Aufgabe des Prozessmoderators ist es, auf die Kultur des Miteinanders zu achten, eine Fragerunde zur persönlichen Befindlichkeit am Anfang und am Ende (nach Bedarf) von Meetings durchzuführen sowie auf vertrauensbildende Maßnahmen von allen Projektbeteiligten, auf das Kommunikationsdesign je nach Aufgabenstellung (Kleingruppen, Brainstorming,...), auf Diskussionsanteile einzelner, auf Lösungsorientierung, Besprechungseffizienz und Zeitmanagement zu achten.

DAS STUFENMODELL IM KONFLIKTFALL

Das Stufenmodell zur Vorgehensweise im Konfliktfall ist zu Beginn zu vereinbaren und sollte folgende Stufen beinhalten:

1. Konfliktbearbeitung durch den Prozessmoderator
2. Konfliktbearbeitung durch das Managementteam (aus dem Projekt)
3. Konfliktbearbeitung auf der Geschäftsführungsebene der beteiligten Unternehmen
4. Entscheidung durch den Schiedsgutachter oder das Schiedsgutachterteam



DAS ROLLENBILD DES PROZESSMODERATORS

- Trägt keine eigentliche Projektverantwortung (Projektleiter o.ä.).
- Ist keinem Teil des Konsulententeams zugeordnet.
- Trägt grundsätzlich keine eigentliche Berichtspflicht für den AG. In Abstimmung mit dem Auftraggeber und dem Projektteam kann eine periodische Berichtserstellung vereinbart werden.
- Ist prinzipiell in der Start Up-Phase bei der Zieldefinition eingebunden und in weiterer Folge auch bei den Terminen, welche weitere Weichenstellungen beinhalten bzw. Änderungen im Projekt behandeln (Zielklarheit für alle Beteiligte)
- Hat prinzipiell das Recht auf universelle Informationseinholung auf jeder Ebene des Projektes
- Stimmt sich im Anlassfall mit den Projektbeteiligten zwecks Vermeidung von Konflikten / Deeskalation derselben ab
- Für Eingriffe in das Projekt ist er jedoch an die Projekthierarchie gebunden, um Quersteuereffekte zu vermeiden.
- Problempunkte für Konflikte udgl. können an den Prozessmoderator herangetragen werden; eine Verpflichtung hierzu besteht jedoch nicht.

HONORIERUNG

Der Prozessmoderator wird von allen Projektbeteiligten bezahlt. Es sollte eine Grundpauschale für Fixleistungen geben. Konfliktlösungen je nach Aufwand abgelden.

Der Mehrwert einer Prozessmoderation:

- Meta-Position ist prozessfördernd und nicht komplexitätserhöhend
- Vermeidung und Deeskalation von Konflikten
- Reduktion der Engineering-Stunden
- Verringerung von Konflikten -> höhere Effizienz
- Mehr Vertrauen, besseres Arbeitsklima
- Reduktion der Bürokratie (nicht wer schreibt, der bleibt, sondern, der der partnerschaftlich zusammenarbeitet!)
- Gestaltung der informellen Kommunikation
- Bewusstmachung wie man miteinander umgeht
- Selbstorganisationsfähigkeit des Teams wird erhöht

Anwendung ist der wesentliche Erfahrungsbringer!

ZUSAMMENFASSUNG

Wenn das vielzitierte schlechte Klima in der Bauwirtschaft in eine Richtung verändert werden soll, wo Handschlagqualität wieder zur Basis des gemeinsamen Arbeitens wird, dann ist es neben den formalen Rahmenbedingungen wichtig dort anzusetzen, wo Kooperation entsteht: Beim Menschen selbst und bei seiner direkten Verbindung mit anderen Menschen. Die Prozessmoderation ist eine Möglichkeit dieses Miteinander bewusst und zielgerichtet zu gestalten. Dieser Fachleitfaden soll Stütze und Motivation sein, die Prozessmoderation anzuwenden und Erfahrungen für laufende Optimierungen zu generieren.

IMPRESSUM

Herausgeber:

IG LEBENSZYKLUS HOCHBAU, Mariahilfer Straße 17/1.OG, 1060 Wien, Tel.: +43 (1) 90 440,
office@ig-lebenszyklus.at, www.ig-lebenszyklus.at

Autoren:

Dipl.-Ing. Dr. Klaus Reisinger, ALLPLAN Gesellschaft m.b.H.
Dipl.-Ing. Wolfgang Kradschnig, DELTA
Dipl.-Ing. Stefan Faatz

Grafische Konzeption und Gestaltung:

Reh DESIGN

Druck:

Donau Forum Druck, Wien

Wien, November 2013

Haftungshinweis

Unberechtigte Vervielfältigung ist nicht erlaubt.

Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.



**IG
LEBENSZYKLUS
HOCHBAU**

Die IG LEBENSZYKLUS HOCHBAU ist Österreichs Plattform zum Thema Lebenszyklus in der Bau- und Immobilienbranche. Der 2012 gegründete Verein steht für eine partnerschaftliche und ergebnisorientierte Entwicklung neuer lebenszyklusorientierter Verantwortungsmodelle und Vergabeprozesse in der Bau- und Immobilienbranche.

Die rund 50 Mitglieder und Kooperationspartner der IG LEBENSZYKLUS HOCHBAU erarbeiten gemeinsam die dafür notwendigen Managementleistungen und Leistungsbilder sowie die Verantwortungs- und Risikoteilung zwischen den Bereichen Bestellqualität, Architektur und Fachplanung,

Finanzierung, Recht, Bau- und Haustechnik sowie Facility Management in verschiedenen Abwicklungsmodellen. Die IG LEBENSZYKLUS HOCHBAU richtet sich an alle am Bauprozess beteiligten Unternehmen und Organisationen sowie an öffentliche und private Bauherren.

Kontakt:
IG LEBENSZYKLUS HOCHBAU, Wien
office@ig-lebenszyklus.at
www.ig-lebenszyklus.at



CONSULTING TEAM
BÜRO FÜR
ENERGIE & UMWELT

OFFICE@ALLPLAN.AT
WWW.ALLPLAN.AT

Die ALLPLAN GmbH wurde 1967 in Wien als Haustechnik-Ingenieurbüro gegründet und hat sich seither zu einem internationalen Consultingunternehmen in den Bereichen Technische Gebäudeausrüstung sowie Energie- und Umweltmanagement entwickelt. Die Tätigkeit der ALLPLAN umfasst sämtliche Leistungen des Consultings und Engineerings innerhalb der Technischen Gebäudeausrüstung, in der Reinraum- u. Labortechnik und in der

Bauphysik sowie allen Bereichen des Energie- und Umweltmanagements.

„ALLPLAN, die Umweltmanager“ ist aus Überzeugung Partner der IG Lebenszyklus Hochbau, zumal ALLPLAN glaubhaft das Thema „Nachhaltige Planung der Gebäudetechnik“ seit vielen Jahren verinnerlicht hat. ALLPLAN hat bei vielen Großprojekten in den letzten Jahren im In- und Ausland innovative haustechnische Lösungen umgesetzt.



Die DELTA Gruppe zählt zu den führenden Dienstleistern im Hochbau und verfolgt konsequent die Vision von mehr Nachhaltigkeit im Bauen. Architekten, Generalplaner und Baumanager gestalten die Zukunft entscheidend mit. Dieser Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft ist sich DELTA bewusst und legt bereits seit einigen Jahren großes Augenmerk auf Nachhaltigkeit, Lebenszyklusorientierung, Partnerschaftlichkeit und Fairness im Bauen.

DELTA ist ein Initiator und Gründer der IG LEBENSZYKLUS HOCHBAU.

DELTA ist in den Bereichen Gesundheit, Bildung, Industrie, Büro, Handel und Wohnbau tätig. Mit rund 170 Mitarbeitern ist die Unternehmensgruppe in Wels, Wien, Trebic (Tschechien), Bratislava (Slowakei) und Kiew (Ukraine) vertreten.

www.delta.at



Stefan Faatz ist Unternehmensberater und beschäftigt sich mit der Gestaltung von gelingenden Kommunikationsprozessen in komplexen Umfeldern mit der Spezialisierung auf Planungs- und Bauprozesse. Dabei verknüpft er seine technischen Erfahrungen als ausgebildeter Bauingenieur, Forscher und Lektor an der TU-Wien mit den prozesshaften Zugängen aus Mediation und systemischer Unternehmensentwicklung.

Als Trainer für Kommunikation und Konfliktprävention arbeitet er mit Führungskräften in unterschiedlichsten Gruppengrößen von fünf bis 200 Personen.

www.bauenmitwerten.com

www.ideeomat.at

www.konfliktkultur.com

www.utopischerealisierungen.com