LEISTUNGSBILD: PROZESSMANAGEMENT IM BAUVORHABEN

AUF SEITEN DES AUFTRAGGEBERS

Ein neuer Firmensitz, eine Konversion oder ein Refurbishment bei laufendem Betrieb – diese Projekte verlangen oft ein internes Management beim Auftraggeber. Meist ist er selbst der Nutzer, Erwerber oder Mieter. Um ihn vollständig zu entlasten, hat WITTE ein darauf ausgerichtetes Leistungsprofil entwickelt: das Prozessmanagement. Dabei sind Vielseitigkeit, Fingerspitzengefühl und unternehmerisches Denken gefragt, denn das Spektrum reicht von der internen Organisationsentwicklung über das Entscheidungsmanagement bis zur selbstständigen Verhandlungsführung. Hinzu kommen Prozess- und Workflow-Optimierung, Prozesskostenrechnung und internes Controlling. Ziel ist eine kurze, reibungsfreie Realisierungszeit mit pünktlicher Fertigstellung.

Herr Witte, die interne oder bauherrenseitige Steuerung für den Auftraggeber gehört seit etwa 10 Jahren zum modernen Projektmanagement, Stichworte sind „Besondere Leistungen“ und „Nutzerprojektmanagement“ der AHO 9 und 19. Weshalb der Begriff „Prozessmanagement“? Es gibt keine übergreifende oder verbindliche Definition für diese Leistung, die über das klassische Projektmanagement weit hinausgeht. Wir sehen das inzwischen als eigenes Leistungsprofil. Prozessmanagement kommt ursprünglich aus der Wirtschaft und meint das Planen und Modellieren von Geschäftsabläufen. Wir verstehen es als weitreichende, dynamische Vertretung unseres Auftraggebers. Dabei steuern und optimieren wir seine internen Prozesse im Hinblick auf das Bauvorhaben, teils mit Vollmachten bis zur Verhandlungsführung.

Was zeichnet das Prozessmanagement bei WITTE aus? Prozessmanagement greift an drei Stellen: an der Organisationsentwicklung, dem internen und externen Schnittstellenmanagement sowie der Bauherrenvertretung. Wir sorgen dafür, dass fachliche Entscheidungen intern herbeigeführt werden können und dass diese Informationen rechtzeitig an die richtigen Stellen gelangen. Ein flexibles und ökonomisches Kommunizieren ist dabei wichtig.

Zentrale der Sparkasse Hannover am Raschplatz 4 – Refurbishment des Gebäudekomplexes aus dem Jahr 1977, Realisierung bis 2015, WITTE: Inhouse-Management und Projektsteuerung

Was sind die Vorteile? Das Prozessmanagement schont die personellen und finanziellen Ressourcen unserer Auftraggeber. Außerdem sorgen wir dafür, dass die Gebäude alle gewünschten Anforderungen dauerhaft erfüllen können.

Bei manchen Projekten setzen Sie einen „Inhouse-Manager" ein… Richtig, auf Wunsch. Dann hat unser Mitarbeiter in dem Unternehmen des Auftraggebers einen eigenen Arbeitsplatz. Das ist nicht unbedingt erforderlich, aber für den Auftraggeber oft angenehm: die Präsenz des Inhouse-Managers ist hoch, die Wege kürzer. Die Tätigkeit kann in Teil- oder in Vollzeit stattfinden. Der Umfang wird im Vertrag geregelt und bei Bedarf flexibel angepasst. Bei der Realisierung des Neubaus für den Talanx-Konzern in Hannover war unser Prozessmanager fast zwei Jahre in Vollzeit „inhouse" tätig.

Talanx-Konzern in Hannover: HDI-Platz 1, WITTE: Inhouse-Management und Projektsteuerung, Architektur: ingenhoven architects

In der Branche werden die Projektsteuerung und ein „Prozess-„ oder „Inhouse-Management“ öfters zusammen vergeben. Macht das Sinn? Auch wir wurden in letzter Zeit wiederholt für beides beauftragt, aus gutem Grund: Die Konstellation ermöglicht nach allen Seiten kurze Wege und doppelte Arbeitsgänge lassen sich verhindern. Das beschleunigt den Gesamtprozess und ist für den Auftraggeber sehr ökonomisch. Dem Projektsteuerer ebenso wie dem Inhouse-Manager geht es darum, im Sinne des Bauherrn das beste Ergebnis zu erzielen. Man zieht insofern an einem Strang. Interessenkonflikte bzw. Meinungsverschiedenheiten sind natürlich nicht auszuschließen. In diesem Fall muss der Inhouse-Manager konsequent auf Seiten des Bauherrn stehen. Daher sollte eine gute Vertrauensbasis zwischen Bauherr, Prozessmanager und Projektsteuerer bestehen. Welche Art der Beauftragung sinnvoll ist, hängt vom Einzelfall und den beteiligten Personen ab – und sollte auch so entschieden werden.

MEINUNGEN VON KUNDEN UND EXPERTEN

Experte: Dr. Heiko Fuchs, Fachanwalt für
Bau- und Architektenrecht
Kapellmann und Partner, Mönchengladbach

Wie sind die möglichen Interessenkonflikte aus rechtlicher Sicht zu beurteilen? Interessenkonflikte sehe ich hier nicht als nennenswertes Problem, soweit die Anbindung an das Steuerungsbüro über Berichtspflichten und Weisungsrechte gewahrt bleibt. Für den Auftraggeber ist der Inhouse-Manager von großem Vorteil. Diese Konstellation sollte viel öfter zum Einsatz kommen, weil dadurch eine sehr präzise und nachhaltige Projektsteuerung möglich wird. Für Bauprojekte ist die enge Zusammenarbeit unterschiedlicher Beteiligter immer charakteristisch. Problematisch ist in der Praxis eher, dass der Projektmanager oft zu wenig Nähe zum Kunden hat. Sein vertragliches Leistungsbild spielt letztendlich kaum eine Rolle. Wichtig ist, dass man den richtigen Partner beauftragt hat, dass Kompetenzen, Vertrauen und Persönlichkeit stimmen. Da der Steuerer sowieso Bauherrenaufgaben wahrnimmt und ihm am nächsten steht, schafft der Prozess- oder Inhouse-Manager eine umso größere Kundennähe, die sich positiv auf das Projekt auswirkt.

Experte: Dr. Alexander Cisik, Professor für Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie der Hochschule Niederrhein, Mönchengladbach

Welche Auswirkung haben Interessenkonflikte? Ich sehe die Interessenkonflikte hier nicht im Vordergrund, denn der Projektsteuerer hat ja das Ziel, eine möglichst gute Leistung zur Zufriedenheit des Auftraggebers zu erbringen. Dies gilt auch für seinen internen Vertreter, den Inhouse-Manager. Die Situation ähnelt der Unternehmensberatung, ist aber komplexer. Dem Kunden schuldet der Inhouse-Manager eine fachlich korrekte, unabhängige Beratung und seinem Arbeitgeber Loyalität, indem er nach dessen Philosophie die geforderte Leistung erbringt. Damit ist er in vielen Entscheidungen auf sich gestellt und übernimmt eigentlich eine Vermittlungsposition zwischen beiden Seiten. Das ist sehr anspruchsvoll – insbesondere, wenn die Erwartungshaltungen auseinander laufen. Neben einer hohen fachlichen Qualifikation muss der Inhouse-Manager deshalb auch belastbar sein: Unsicherheiten gut aushalten können. Kommunikations- und Konfliktfähigkeit, Eigenständigkeit und ein gesundes Selbstvertrauen sollten zu seinem Profil gehören.

Befragt: Thomas Decker, stellvertretender Vorstand und Bereichsleiter Organisation Sparkasse Hannover

Wie ist das Inhouse-Management bei Ihnen geregelt?
Der Prozessmanager von WITTE ist über einen Honorarvertrag in unserem Unternehmen implementiert. Herr Thomsen hat uns durch seine Kompetenz und Persönlichkeit überzeugt. 80 % seiner Arbeitszeit ist er „inhouse“ für uns tätig, an vier Tagen in der Woche. Er berät unser Bauprojekt-Team, leitet die Freigabeprozesse und koordiniert die Abstimmungen, sowohl innerhalb unserer Organisation als auch mit den übrigen Projektbeteiligten. Darüber hinaus unterstützt er das Umzugsmanagement: Unsere Zentrale am Raschplatz wird bis Ende 2012 komplett geräumt. Alle 450 dort ansässigen Angestellten arbeiten bis zur Fertigstellung des Gebäudekomplexes 2015 an anderen Standorten.

Befragt: Dr. Claus-Georg Nette,
Vorstand Marquard & Bahls AG

Weshalb haben Sie ein Prozessmanagement beauftragt?
Die Anforderungen an unseren neuen Unternehmenssitz waren hoch. Was uns fehlte, war eine interne Bauabteilung. Wir brauchten plötzlich Fachwissen in allen bautechnischen Belangen bis zur Beurteilung der Liegenschaften. Jemand, der mit uns zusammen mit den Behörden auf Augenhöhe verhandeln konnte, z. B. im Hinblick auf baurechtliche Belange. Herr Thran hat das für uns wahrgenommen. Außerdem hat er mit unserem internen Koordinator für dieses Projekt das Nutzerbedarfsprogramm erstellt, uns bei internen Abstimmungsprozessen unterstützt und den Architektenwettbewerb in Zusammenarbeit mit dem Büro Luchterhandt durchgeführt. Jetzt begleitet Herr Thran die Realisierungsphase. Er ist für uns eine große Unterstützung, weil er der Geschäftsleitung und unseren Mitarbeitern den Rücken freihält von allen Prozessen, die das Bauvorhaben betreffen.

Marquard & Bahls, Hamburg
Prozessmanagement im Rahmen der Projektsteuerung – Neubau Firmensitz

Branche: Internationaler Mineralöl- und Energiehandel, Tankläger weltweit, Flugzeugbetankungsdienste **Gebäudetyp:** Büro / Konzern-Niederlassung **BGF:** 18.000 qm **Architektur:** Gewers & Pudewill GPAI GmbH **Projektsteuerung:** Witte Projektmanagement GmbH **Prozessmanagement:** Witte Projektmanagement GmbH **Leistungen:** Interne Organisationsentwicklung, Untersuchungen zur Auswahl eines geeigneten Grundstücks, Begleitung des Architektenwettbewerbs, Bauherrenvertretung, Schnittstellenmanagement, Controlling **Prozessmanager:** Sascha Thran, WITTE

Sparkasse Hannover
Inhouse-Management – Refurbishment

Gebäudetyp: Büro / Konzern-Niederlassung **Branche:** Banken und Finanzierung **BGF:** 35.000 qm **Investitionssumme:** rd. 110 Mio. EUR **Architektur:** Schulze & Partner Architekten **Projektsteuerung:** Witte Projektmanagement GmbH **Prozessmanagement / Inhouse-Management:** Witte Projektmanagement GmbH **Leistungen:** Interne Organisationsentwicklung, Bauherrenvertretung, Controlling, internes Entscheidungsmanagement, Projektsteuerung, internes und externes Kommunikationsmanagement **Prozessmanager:** Matthias Thomsen, WITTE