

# Von komplexen Zusammenhängen und großartigen Menschen

**\*Hybrides Projektmanagement als Weg zu zukunftsorientierten Bauprojekten**



# Inhalt

- 3 Vorwort
- 4 Acht Querschnittsthemen
- 6 M.O.O.CON System
- 7 K.O.P.T. Modell
- 8 Projektmanagement im Wandel
- 10 Die Antwort ist hybrid
- 12 Das Projekt als Unternehmen auf Zeit
- 14 Ein Blick in die Zukunft: Lebenszyklus & Projektmanagement
- 16 Eine Kultur des Vertrauens
- 18 Steuern wie ein Profi mit der  
„TOOLBOX HYBRIDES PROJEKTMANAGEMENT“
- 20 Der Prozessrahmen im Detail
- 22 Herzstück Big Room
- 24 Steuerung mit Methode
- 25 Werkzeug für die neue Zusammenarbeit: der digitale Zwilling
- 26 Abschied von alten Mustern: Der Weg zum neuen Miteinander
- 27 Vorteile hybriden Projektmanagements
- 28 Integrierte Projektabwicklung: Ein Blick in die Zukunft
- 30 Best of M.O.O.CON Projektmanagement

## Impressum

M.O.O.CON GmbH Österreich  
Plenkerstraße 14  
3340 Waidhofen/Ybbs  
Österreich

[www.moo-con.com](http://www.moo-con.com)

## Autoren:

Fachliche Redaktionsleitung:  
Bernhard Herzog (M.O.O.CON), Martin Honzig (M.O.O.CON)

Redaktionelle Umsetzung:  
Helene Fink (FINK | Kommunikations- und Projektagentur)

## Grafische Gestaltung:

Hilde Renner (Reh DESIGN)

## Layout:

Judith Strieder (JUST OUTSTANDING), Hilde Renner (Reh DESIGN)

**Stand:** Februar 2020

Alle Rechte am Werk liegen bei der M.O.O.CON GmbH.

## Haftungshinweis

Unberechtigte Vervielfältigung ist nicht erlaubt. Dies gilt insbesondere für die elektronische und sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

# Vorwort

## Hybrides Projektmanagement als Weg zu zukunftsorientierten Bauprojekten

Rasanten (Innovations-)Tempo, hoher Vernetzungsgrad, steigender Fachkräftebedarf und ständige Prozessbeschleunigung sorgen im digitalen Zeitalter für Veränderungen, die weit über die Grenzen der Arbeitswelt hinausreichen.

Diese **zunehmende Komplexität** macht auch vor der Bau- und Immobilienwirtschaft nicht halt: Ein stärkerer Fokus auf Nachhaltigkeitsaspekte, lebenszyklusorientiertes Denken, neue digitale Möglichkeiten und veränderte Erwartungshaltungen von MitarbeiterInnen, AuftraggeberInnen und NutzerInnen sind Ausdruck dieses Wandels und erhöhen die Vielschichtigkeit von Immobilienprojekten.

**Neue Methoden und Formen der Projektorganisation** sowie **ganzheitlichere Planungswerkzeuge** unterstützen im Umgang mit Komplexität, erfordern jedoch die Bereitschaft, ausgetretene Pfade zu verlassen und eine Kultur des Miteinanders zu schaffen.

**M.O.O.CON hat den Nutzen und die Wirkung von Objekten und Services seit seiner Gründung im Fokus.** Indem wir Objekt- und Servicestrategie konsequent aus der Unternehmensstrategie ableiten, ermöglichen wir nachhaltige Gebäude, Prozesse und Arbeitswelten, die den (unternehmerischen) Zielen unserer AuftraggeberInnen optimal entsprechen. Unser partizipativer Zugang eröffnete uns außerdem den Zutritt zur agilen Welt: Denn nur mit den künftigen NutzerInnen und Fachleuten im Boot, setzen wir den richtigen Kurs.

Mit diesem Themendossier möchten wir Sie ermutigen, Projektarbeit neu zu denken, das Potential eines hybriden Zugangs zu nutzen und frischen Wind in Ihre Projektkultur zu bringen. Wir hoffen, Sie bauen mit uns an einer nachhaltigen Zukunft!

Einige Inhalte dieses Themendossiers wurden in Arbeitsgruppen der IG Lebenszyklus Bau unter Leitung von M.O.O.CON-Partner Bernhard Herzog entwickelt. Daher ergeben sich Überschneidungen mit den Inhalten folgender Verbandspublikationen:

- » K.O.P.T. – das neue Modell zur ganzheitlichen Sicht von Immobilienprojekten
- » Praxisleitfaden Hybrides Projektmanagement – Ergänzung zum Leitfaden K.O.P.T.
- » Der Weg zum lebenszyklusorientierten HOCHBAU/INFRASTRUKTURBAU

# Acht Querschnittsthemen

**Partnerschaftliche Projektkultur  
Gemeinsam zum Erfolg**

- » aktive Gestaltung der Projektkultur
- » Einsatz von projektbegleitender Prozessmoderation und Methoden zur Förderung eines gemeinschaftlichen Umgangs
- » Implementierung von Anreizsystemen zur Förderung der Ausgewogenheit zwischen übergeordneten Projektinteressen und Eigeninteressen von Beteiligten

**Bestellqualität  
Der Bauherr muss wissen, was er will**

- » Beschäftigung des Bauherrn mit seiner Zukunft und der zukünftig gewünschten Form des Arbeitens
- » Erarbeitung von Anforderungen an Räume, die für diese Form des Arbeitens benötigt werden
- » Beschreibung der Vorgaben für die Planung in Form von Raumprogrammen, Funktionsschemata sowie Bau- und Ausstattungsqualitäten

**Lebenszykluskosten  
Auf die Folgekosten fokussieren**

- » Evaluierung von Sanierungstiefen und Abbruchmaßnahmen mittels Lebenszyklusbetrachtung
- » Treffen von Projektentscheidungen ausschließlich auf Basis von Lebenszykluskostenberechnungen
- » Unterstützung von Finanzierungsentscheidungen und Entscheidungen zum Beschaffungsmodell mittels Lebenszykluskostenberechnung
- » Optimierung von Werterhaltungsmaßnahmen auf Basis von Lebenszykluskostenberechnungen

**Bewirtschaftung  
Nutzungsphase vordenken**

- » Bereitstellung von FM-Kompetenzen schon im Planungsprozess
- » Ausrichtung der Gebäudebewirtschaftung am Bedarf des Kerngeschäfts
- » planungsbegleitender Aufbau einer effektiven Facility Management Organisation
- » geregelter, baubegleitender Übergabeprozess in die BetreiberInnenverantwortung
- » Sicherstellung bedarfsgerechter Facility Services und Absicherung der Qualität

**Nachhaltigkeit  
Zukunftsfähigkeit implementieren**

- » Definition von messbaren Nachhaltigkeitskriterien
- » planungsbegleitende Optimierung und Nachweisführung bzw. ressourcenschonende Planung im Bestand
- » frühzeitige Integration von Nachhaltigkeitsaspekten ins Beschaffungsverfahren
- » Qualitätsmonitoring und -sicherung mittels Zertifikaten
- » Sicherstellung von Nachhaltigkeit in der Gebäudebewirtschaftung
- » Rohstoffgewinnung beim Abbruch

**Faire Verträge  
Risiken partnerschaftlich teilen**

- » Definition und effektive Verfolgung spezifischer Projektziele
- » Schaffung eines strukturierten Rahmens (= einer „Klammer“ für sämtliche technischen und kaufmännischen Ziele)
- » klare Regelung der Rechte und Pflichten der VertragspartnerInnen
- » Sicherstellung ausgewogener Vertragsinhalte
- » Konfliktvermeidung statt Provokation
- » praxisgerechte Umsetzungshilfen für Problem- und Krisenfälle

**Finanzierung  
Das passende Finanzierungsmodell finden**

- » Berücksichtigung der Veränderungen des Immobilienwerts durch Sanierungen
- » Absicherung der Finanzierbarkeit (Bankability) durch frühzeitige Einbindung von Verantwortlichen
- » frühzeitiger Vergleich unterschiedlicher Finanzierungsformen
- » faire Risikoverteilung bei Risikoübernahme durch die Partei, die es am besten beherrschen kann
- » Analyse der Auswirkungen der Finanzierung auf das Unternehmen (Maastricht-Kriterien, Bilanz des Kerngeschäfts)
- » Lukrieren möglicher Fördermittel

**Planung (integral und digital)  
Disziplinübergreifend und transparent**

- » Integration von Nutzer-, Planer-, Errichter- und Betreiberkompetenzen von Anfang an
- » transparente Planungs- und Entscheidungsprozesse sowie BIM-Planung im gemeinsamen Datenmodell
- » Sicherstellung einer durchgängigen Datenqualität in der Planungs-, Errichtungs- und Betriebsphase
- » durchgängige Umsetzung von Systemvarianten unter Berücksichtigung aller Nachhaltigkeitsaspekte
- » planungsbegleitendes Qualitäts- und Lebenszykluskosten-Monitoring

Tab. 1 – Die acht Querschnittsthemen im Management von Immobilienprojekten  
(Quelle: Bernhard Herzog, M.O.O.CON)

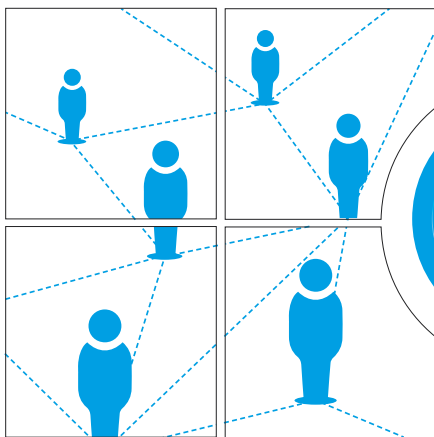
# M.O.O.CON System

## Die Objekt- und Service- strategie aus der Unternehmensstrategie abzuleiten, findet im M.O.O.CON-System Ausdruck.

Am Weg zu nachhaltigen Objekten und Services orientieren wir uns am K.O.P.T.-Modell der IG Lebenszyklus Bau – das mit Kultur, Organisation, Prozess und Technologie klare Leitplanken für die erfolgreiche Projektzusammenarbeit in einer volatilen, dynamischen und digital vernetzten Immobilienwelt bestimmt.

Das MC System basiert auf der Prämisse, dass ein reibungsloses Zusammenwirken von Mensch, Organisation und Objekt nur möglich ist, wenn das Objekt die unternehmerische Identität des Auftraggebers/der Auftraggeberin nachhaltig unterstützt. Daher bilden Unternehmensidentität und Unternehmensziele den Ausgangspunkt aller (Planungs- und Umsetzungs-)Überlegungen.

### MENSCH & ORGANISATION



#### Kultur | Authentizität

Vision und Mission | Normen und Werte |  
Leitbild und Leitsätze (Policy) | Image und Branding

#### Soziales | Engagement, Attraktivität

Haltungen und Einstellungen | Anliegen und Interessen | Wissen und Können | Führungsstil, Beziehungen, Klima

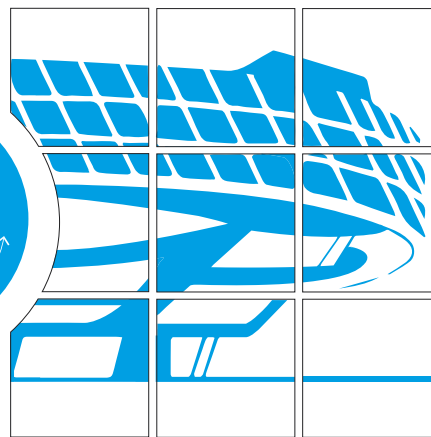
#### Struktur | Produktivität

Aufbau- und Ablauforganisation (Management-, Geschäfts-, Unterstützungsprozesse) | Führungsstruktur | Funktionen (AKVs), Tätigkeiten

#### Wirtschaftlichkeit | Erfolg

Ressourcen (auch Finanzierung) | Nutzwert | Wertschöpfungsbeitrag | Flächeneffizienz | Vollkosten im Lebenszyklus | Wertentwicklung

### OBJEKT & SERVICES



#### Funktion

Nutzungskonzept | Strukturen | Logistik | Flächen

#### Konstruktion

Technische Qualität | Bewirtschaftbarkeit

#### Form

Corporate Architecture

#### Service

Leistungen | Organisation | Steuerung

#### Standort

Baugrund | Erschließung | Infrastruktur | Image

#### Prozess

Bedarfsplanung | PM | Integrale Planung | QS

#### Ökologie

Verbräuche | Baustoffe | Betriebsstoffe | Emissionen

#### Soziokultur

Komfort | Integration

#### Ökonomie

Lebenszykluskosten | Bedarfsdeckung

Abb. 1 – Das M.O.O.CON System (Quelle: M.O.O.CON)

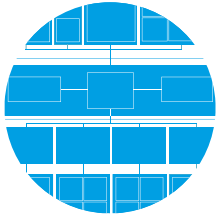
# K.O.P.T.-Modell



## KULTUR

### WERTEWANDEL FÜHRT ZU NEUEM FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS

- » Vision und Nutzen vermitteln
- » Kulturelle Leitplanken erarbeiten und vereinbaren
- » Neue Vertrauens- und Führungskultur leben
- » Change ermöglichen (Coaching)
- » Risiken vertraglich fair verteilen



## ORGANISATION

### VUCA-WELT FÜHRT ZU AGILEREN ORGANISATIONSFORMEN

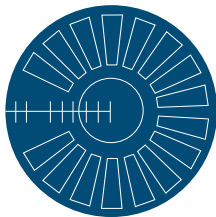
- » Agile und klassische Projektmanagementprinzipien phasenbezogen und komplexitätsabhängig kombinieren
- » Ein Projekt wie ein Unternehmen auf Zeit denken
- » BIM und Prozessmoderation organisatorisch verankern



## PROZESSE

### ERHÖHTE KOMPLEXITÄT FÜHRT ZU DISZIPLINÜBERGREIFENDER ZUSAMMENARBEIT

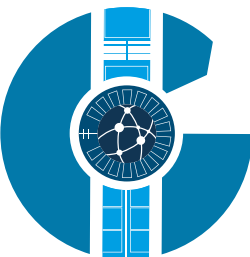
- » Agile und klassische Projektmanagementmethoden aus der „Toolbox hybrides Projektmanagement“ phasenbezogen und komplexitätsabhängig kombinieren
- » Interdisziplinär und integral im BIM-Modell arbeiten
- » Mit Onboarding und Coaching unterstützen
- » Reflexion und begleitetes Learning on the Job (KVP) implementieren



## TECHNOLOGIE

### NEUE TECHNISCHE MÖGLICHKEITEN FÜHREN ZU DIGITALEM ZWILLING

- » Neue Vereinbarungen für digitales Arbeiten (AIA, BAP) festschreiben
- » Interdisziplinär und integral im BIM-Modell arbeiten
- » Offen sein für neue digitale Technologien im Umfeld
- » Einen vernünftigen Mix aus analogen und digitalen Methoden nutzen



## PROJEKTERFOLG

### ANSPRUCH AN NACHHALTIGKEIT FÜHRT ZU INTEGRALEM DENKEN

Zukunft wird Realität in identitätsstiftenden und nachhaltigen Gebäuden, Prozessen und Arbeitswelten.

Abb. 2 – K.O.P.T. Modell (Quelle: eigene Erstellung auf Basis IG Lebenszyklus Bau)

# Projektmanagement im Wandel

Die Art, wie wir Projekte denken und steuern, unterliegt einem Wandel.

Seit den Anfängen des modernen Projektmanagements im Rahmen der großen US-Militärprojekte der 1940er Jahre entwickelten sich Modelle, Standards und Methoden des Projektmanagements beständig fort. Der zunehmende Stellenwert abteilungs-, fach- und branchenübergreifender Zusammenarbeit führte zu einer Aufwertung der Projektarbeit in allen Unternehmen. Die daraus folgende Verbreitung förderte neue Ansätze und eine Entwicklung, die längst nicht abgeschlossen ist.

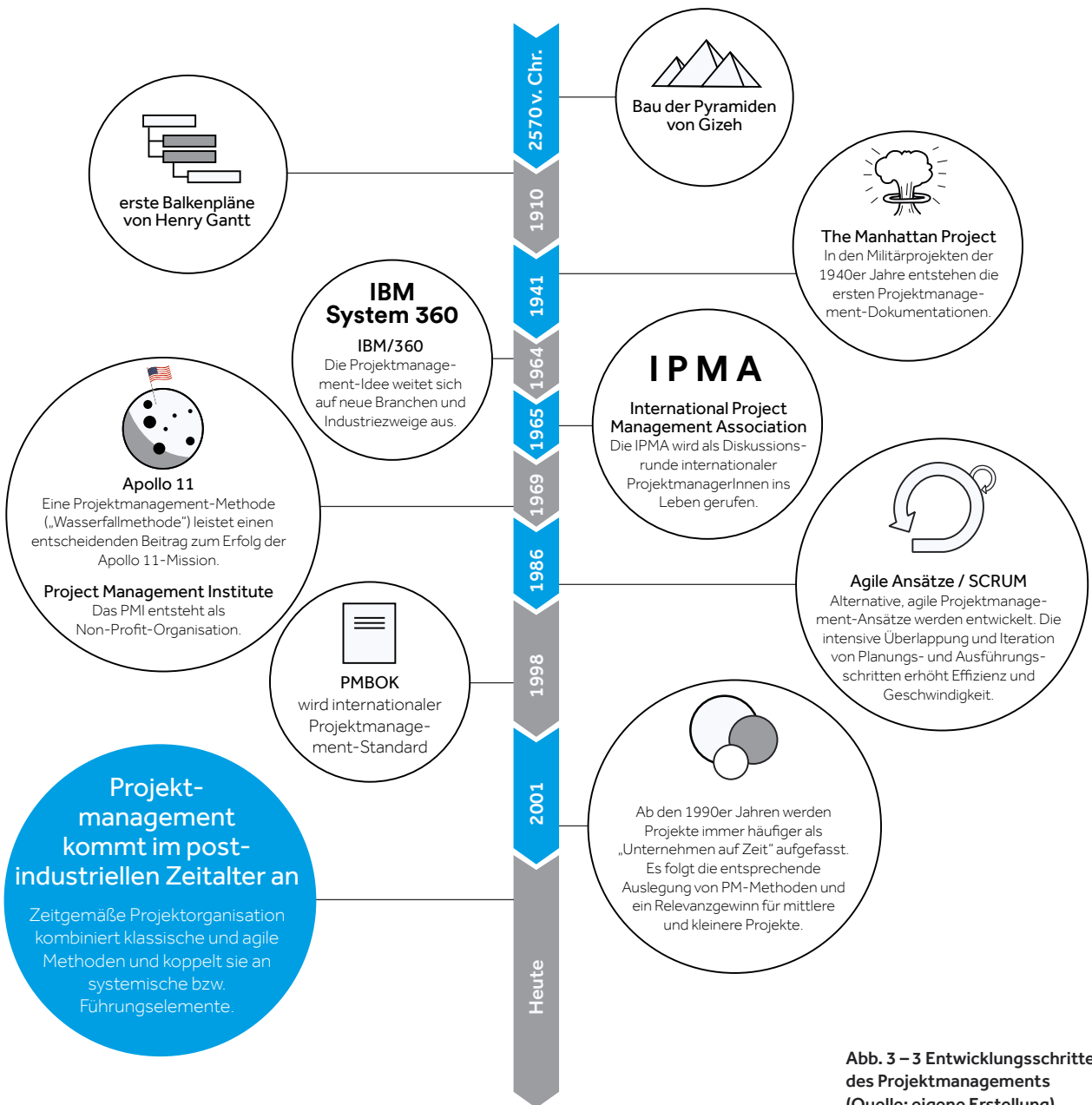


Abb. 3 – 3 Entwicklungsschritte des Projektmanagements (Quelle: eigene Erstellung)

## Neue Komplexität – neue Zugänge

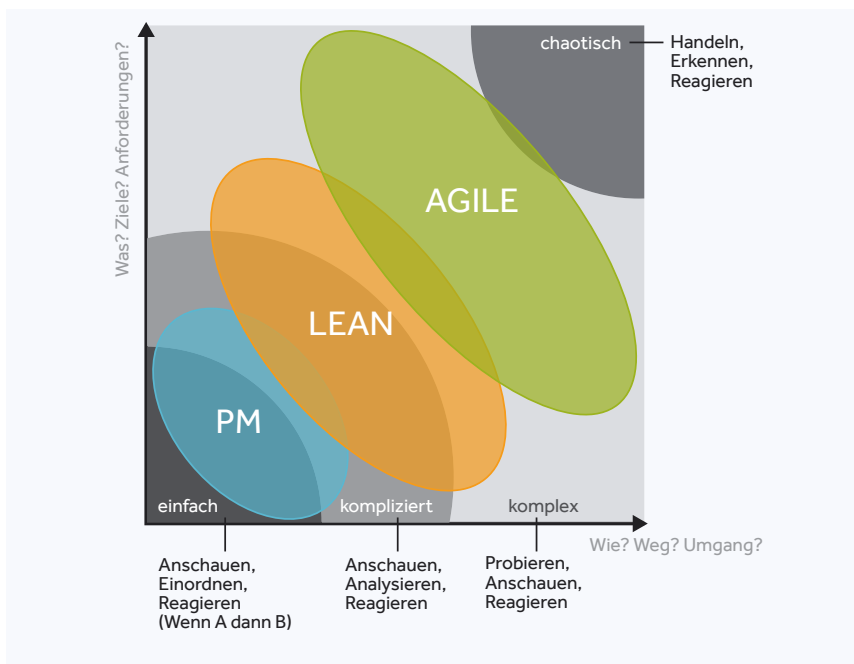
Ein durch Digitalisierung, Globalisierung und Prozessbeschleunigung verändertes Umfeld stellt die Projektorganisation vor neue Herausforderungen.

**In der (volatilen, unsicheren, komplexen und ambigen) VUCA-Welt müssen Projekte**

**insbesondere das Dilemma gesteigerter Komplexität und verkürzter Reaktionszeiten lösen.**

Eindimensionales Denken und monokausale Lösungen werden dieser anspruchsvollen Aufgabe nicht gerecht: Die Antwort liegt in keinem

einzelnen Ansatz, sondern in der Wahl der passenden Methode zum passenden Zeitpunkt. Ob ein klassischer oder agiler Zugang zielführender ist, hängt insbesondere von Projektphase und Projektbeschaffenheit ab.



**Abb. 4 – Stacy Matrix & Cynefin Framework**  
(Quelle: eigene Erstellung auf Basis Lean Ingenieure)

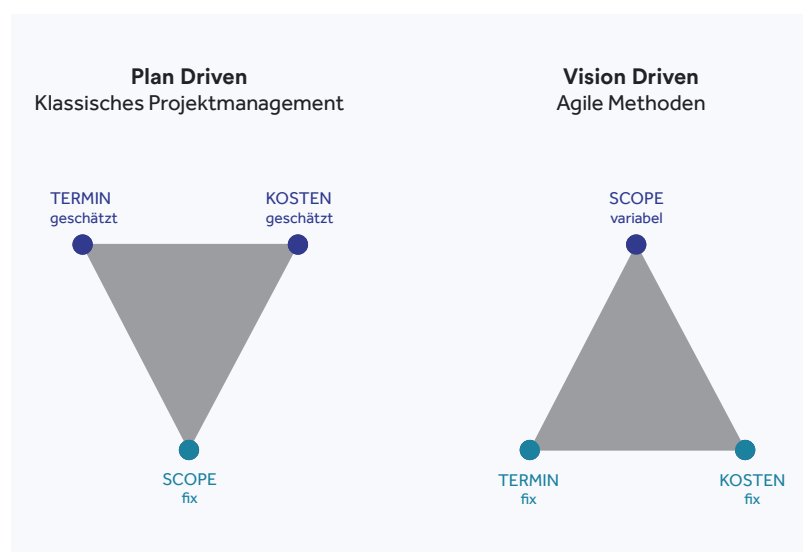
Die Methodenwahl muss dem **Komplexitätsgrad der Aufgabe** entsprechen: **Komplizierte Anforderungen**, die eine große Zahl miteinander verbundener, bekannter, logischer und wiederholbarer Prozesse umfassen, sind gut mit klassischen und Lean-Methoden adressierbar. **Je komplexer die Aufgabenstellungen**, die sich der Voraussage entziehen und Überraschungsmomente beinhalten, desto besser sind agile Methoden geeignet.

## Projektmanagement auf den Kopf gestellt

**Agiles, visionsgetriebenes Denken** sollte vor allem in der **Planungsphase** Raum finden: Statt die Objektqualität möglichst genau zu beschreiben und auf dieser Basis Kosten und Termine zu schätzen, geht der agile Zugang von einem **klaren Termin- und Kostenrahmen** bei **variablem Umsetzungsweg** aus:

**Abb. 5 – Plan- vs. visionsgetriebener Projektmanagement-Zugang**  
(Quelle: IG Lebenszyklus Bau auf Basis Data Science Architect ([www.data-science-architect.de](http://www.data-science-architect.de)))

Projektmanagement derart auf den Kopf zu stellen, sorgt für neue Steuerbarkeit und die Einhaltung vereinbarter Zeit- und Ressourcenlimits.





## Die Antwort ist hybrid

Agile Methoden machen klassische Ansätze nicht obsolet, sondern ergänzen sie. Ziel ist ein hybrides Zusammenspiel, das effiziente Organisation und innovationsfördernde Exploration sinnstiftend miteinander verbindet:

Traditionell	Agil	Hybrid
Plangetrieben	Vision zählt	Situationsabhängig
Regelkonform	Feedbackgetrieben	Kontextgebunden
Strukturiert	Flexibel	Bunt
Konstant	Schnell	Wechselhaft
Detailliert	Schlank	Komplex
Sicher	Offen	Gemischt
Kontrolliert	Frei	Vielfältig

Die Welt des Projektmanagements

Abb. 6 – Die neue Welt des Projektmanagements ist hybrid (Quelle: eigene Erstellung auf Basis Institut für Managementberatung ([www.ifm-business.de](http://www.ifm-business.de)))

Der Zugang, der unserer Art, Projekte zu führen, zugrunde liegt, vereint **klassische Methoden, Lean Management, agile Organisationskonzepte und Design Thinking** zu einem konsistenten, praxisnahen Standard:

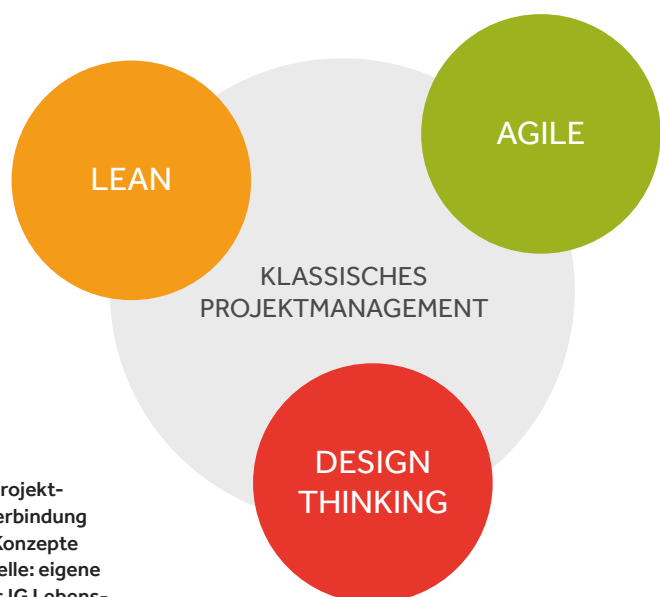


Abb. 7 – Hybrides Projektmanagement als Verbindung unterschiedlicher Konzepte und Methoden (Quelle: eigene Erstellung auf Basis IG Lebenszyklus Bau)

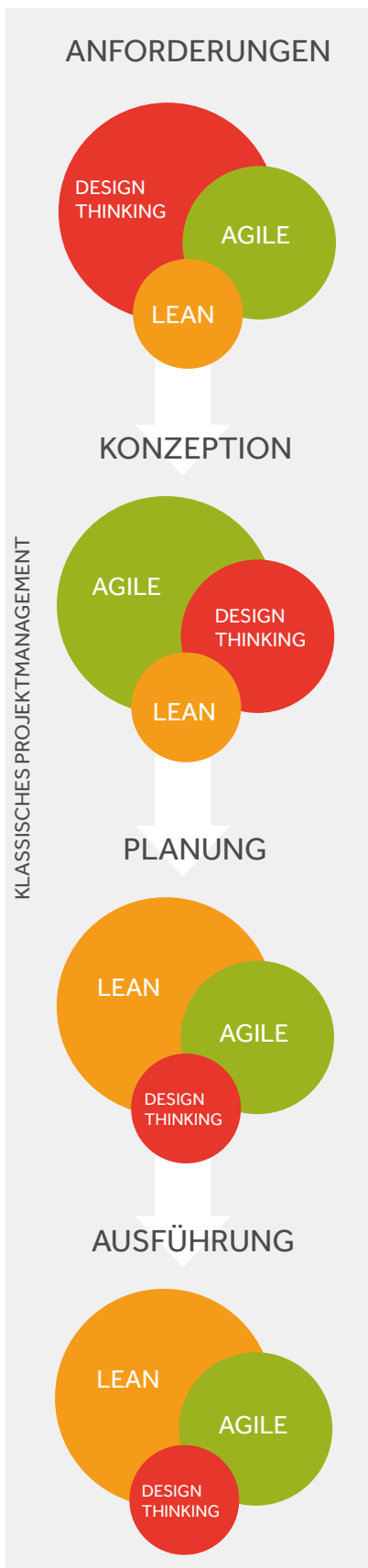


Abb. 8 – Mit hybridem Ansatz durch alle Phasen des Bauprojekts (Quelle: eigene Erstellung auf Basis IG Lebenszyklus Bau)

## Klassisches Projektmanagement

bildet die Grundlage der Projektsteuerung: Seine Standards, Prozesse, Rollendefinitionen und Pläne bleiben zentrale Tools der Projektorganisation.

## Lean Management

fokussiert auf smarte Zuordnung von Ressourcen sowie Prozessoptimierung, um maximale Kundenzufriedenheit sicherzustellen und Material-/Informationsflüsse zu glätten. Ein kooperativ geführter kontinuierlicher Verbesserungs-Prozess (KVP) sorgt für Lernen und Entwicklung.

## Agiles Projektmanagement

sorgt für Offenheit und Anpassungsfähigkeit an zukünftige Entwicklungen. Damit gewährleistet es **Gestaltungsspielräume** in allen Projektphasen.

## Design Thinking

bietet ein Methodenset zur Identifikation von Zukunftschancen. Richtig genutzt, erlaubt es die **Exploration** von Möglichkeitsräumen in allen Projektphasen.

Jede Projektphase ist mit spezifischen Herausforderungen verbunden. Sie mit nur einem Ansatz adressieren zu wollen, greife angesichts der Komplexität der Aufgabenstellungen zu kurz. Daher müssen **alle Zugänge in allen Projektphasen** Raum finden. Die **Gewichtung** der einzelnen Ansätze variiert von Phase zu Phase und wird vom Konkretisierungsgrad des Projekts bestimmt. Dabei gilt:

- » **Je unklarer Anforderungen und Umsetzungsmöglichkeiten, desto agiler und explorationsorientierter muss das Projektmanagement ausgerichtet sein.**
- » **Je klarer die Anforderungen und je weiter fortgeschritten das Projekt, desto bedeutender werden klassisches Projekt- und Lean Management.**

Die **Planungs- und Bauphasen** schaffen eine logische Struktur, die von der Definition der Aufgabestellung über die Erarbeitung gewerkeübergreifender, kreativer Lösungen bis zur Abarbeitung in ressourcenschonenden Arbeitsabläufen reicht. Die Phasen als einfache Abfolge zu lesen, wäre jedoch falsch, da wir in jeder Projektphase (z.B. Entwurf) mit dem beschriebenen Ablauf konfrontiert werden.

# Das Projekt als Unternehmen auf Zeit

Um den Anforderungen, die zeitgemäßes Projektmanagement stellt, gerecht zu werden, müssen wir Aufbauorganisation und Rollen konsequent denken. Indem wir Projekte als „Unternehmen auf Zeit“ aufsetzen und Rollen definieren, schaffen wir klare Verhältnisse und Zuständigkeiten:

Als Auftraggeberin übernehmen Sie – wie in Ihrem Unternehmen – die zentrale Rolle. Sie verantworten die Bestellqualität, organisieren Ihr Projekt, sind verantwortlich für den Abgleich der NutzerInnen-Interessen und der Lösungsvorschläge und sorgen für eine partnerschaftliche Projektkultur.

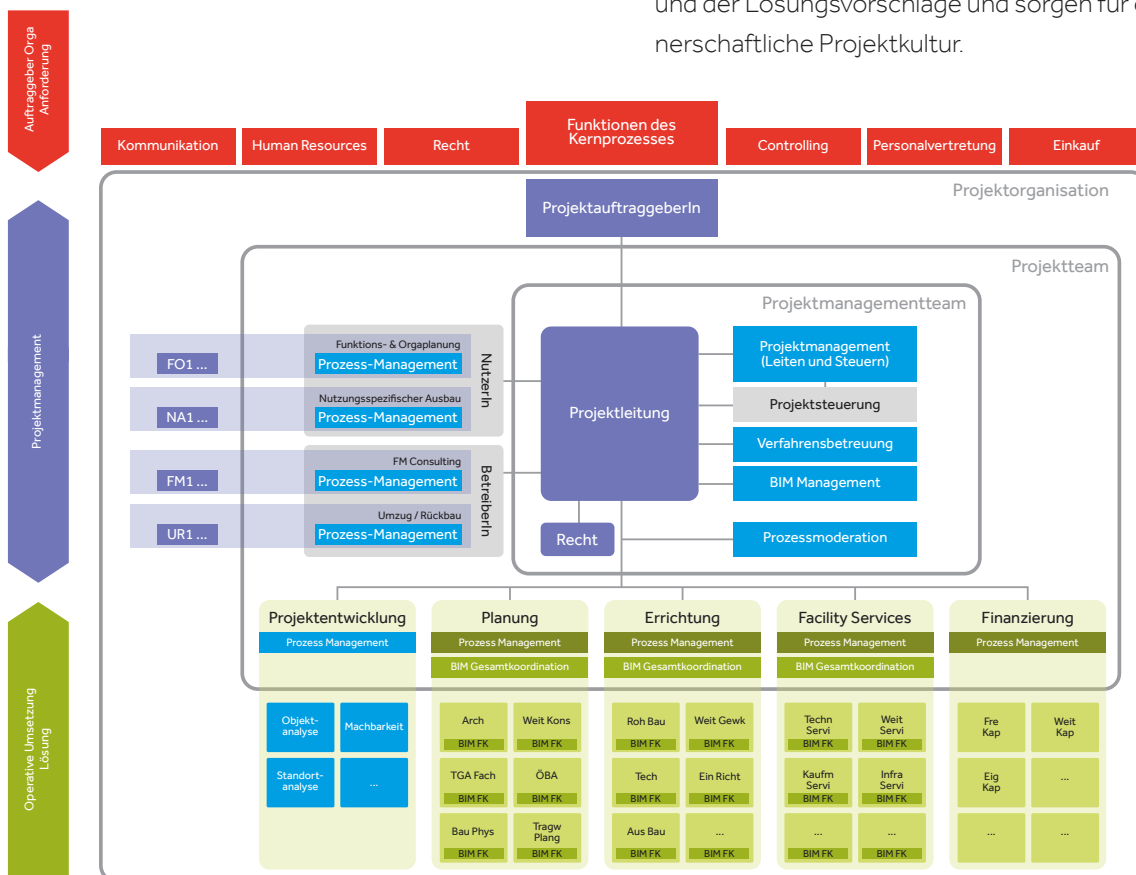


Abb. 9 – Die Aufbauorganisation (Quelle: M.O.O.CON)

## Projektorganisation

Der/die **ProjektauftraggeberIn** entscheidet die Rahmenvorgaben für das Projekt. Er/Sie definiert Anforderungen und lässt Raum für Lösungen.

## Projektmanagementteam

Die **Projektleitung** übernimmt die übergeordnete Führung des Projekts, sorgt für aktuelle Anforderungen und Nutzenmaximierung.

Ihre **Rechtsberatung** schafft zusammen mit der **Verfahrensbetreuung** Klarheit in rechtlichen, vertraglichen und verfahrenstechnischen Fragen.

Das **Projektmanagement** unterstützt und vertritt die Projektleitung und lenkt mit Unterstützung der **Projektsteuerung** alle Betrachtungsobjekte des Projektmanagements (Information/Koordination, Qualitäten/Quantitäten, Kosten/Finanzierung, Termine/Kapazitäten, Verträge/Versicherungen).

Die Entwicklung der Vorgaben und die Steuerung der BIM-Prozesse verantwortet das **BIM-Management**.

Die **Prozessmoderation** befähigt und coacht das Team für den hybriden Projektprozess.

## Projektteam

Für die Herleitung und Definition der Anforderungen aus NutzerIn- und BetreiberIn-Sicht ist das **Prozess-Management** der **Funktions- und Orgaplanung**, des **Nutzerspezifischen Ausbaus** sowie des **FM Consultings** und des **Umzugs / Rückbaus** verantwortlich.

Auf Ebene der operativen Umsetzung erarbeitet die **Projektentwicklung** Entscheidungsgrundlagen zum Projekt (Standort, Finanzierung, Beschaffung).

Das **Prozess Management** der **Planung, Errichtung, Facility Services** und **Finanzierung** ist für die Koordination und Integration der jeweils fachlich Beteiligten verantwortlich.

Sie werden in ihren Verantwortungsbereichen durch die **BIM-Gesamt- und -Fachkoordination** in der Erstellung und Qualitätssicherung der BIM-Fachmodelle und BIM-Abwicklungspläne ergänzt.

# Ein Blick in die Zukunft: Lebenszyklus & Projektmanagement

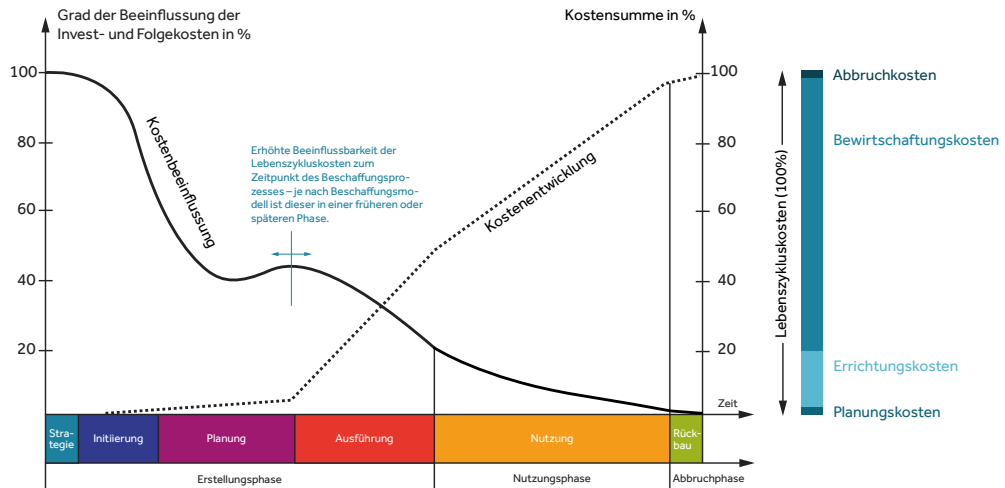
Smartes Projektmanagement wagt einen Blick in die Zukunft: Daher fokussiert unser Zugang auf den Lebenszyklus von Immobilien.



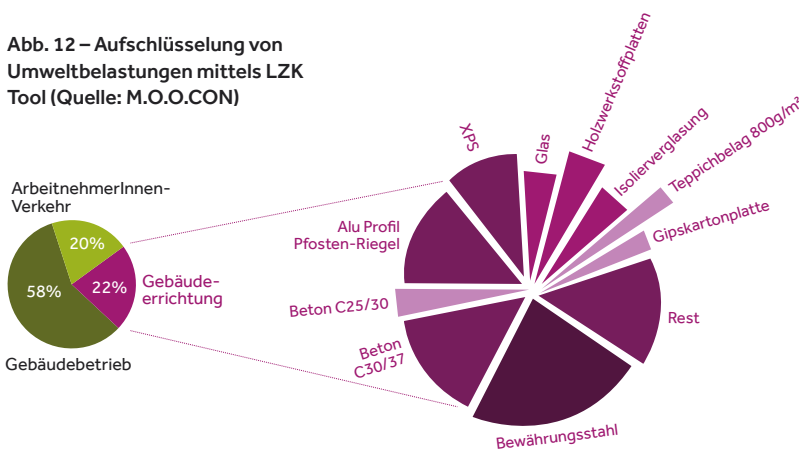
Abb. 10 – Phasen und Meilensteine im Lebenszyklus  
(Quelle: eigene Erstellung auf Basis IG Lebenszyklus Bau)

Das ist insofern essentiell, als **rund 80 % der Lebenszykluskosten und ein Großteil der Umweltauswirkungen eines Gebäudes** in der Frühphase der Projektvorbereitung bzw. im Rahmen der Vorentwurfs- und Entwurfsplanung beeinflusst werden können.

**Abb. 11 – Entwicklung der Lebenszykluskosten nach Phase**  
(Quelle: IG Lebenszyklus Bau)



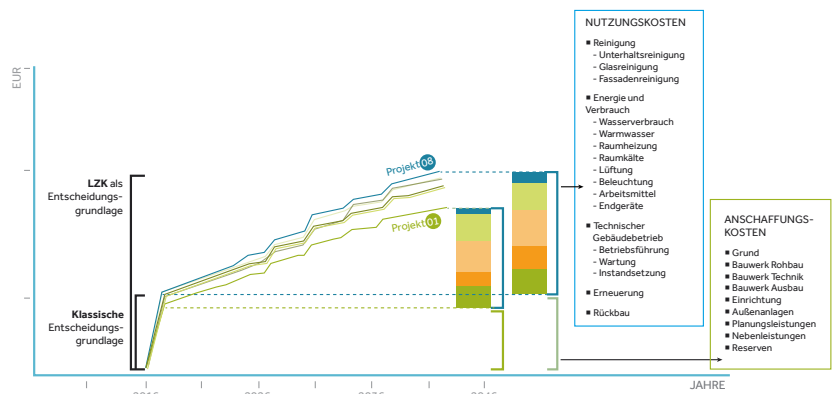
**Abb. 12 – Aufschlüsselung von Umweltbelastungen mittels LZK Tool** (Quelle: M.O.O.CON)



Unser in Kooperation mit e7 entstandenes und seit 10 Jahren bewährtes **LKZ-Tool** ermöglicht die Berechnung von Lebenszykluskosten und Umweltauswirkungen bereits auf Basis von Raum- und Funktionsprogrammen, Wettbewerbsbeiträgen oder Vorentwurf-/Entwurfsplanungen. Damit sind wir im Besitz **der einzigen am Markt verfügbaren Software, die Prognoserechnungen für frühe Projektphasen durchführbar macht.**

Indem wir zukünftige Invest- und Folgekosten frühzeitig berücksichtigen, schaffen wir die Möglichkeit für Optimierungen und das Schnüren eines Lebenszyklus-Budgets, das zielgerichtet entlang der Projektvorgaben gesteuert werden kann.

**Abb. 13 – Berechnung der Lebenszykluskosten mit dem LZK Tool** (Quelle: M.O.O.CON)

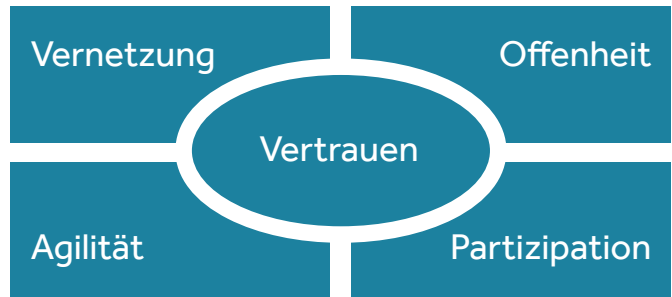


# Eine Kultur des Vertrauens

**Um ihr volles Potential entfalten zu können, müssen die beschriebenen Methoden, Strukturen und Tools auf das passende Umfeld treffen.**

Ein vertrauensorientiertes Kulturprofil will jedoch erarbeitet und vereinbart werden: Indem wir Bewusstsein für den Beitrag aller Projektbeteiligten schaffen und unsere Verantwortung als Träger der Projektkultur wahrnehmen, wird es möglich, unser Arbeitsumfeld aktiv zu gestalten und bekannte (Negativ-)Spiralen zu vermeiden.

Abb. 14 – Voraussetzungen für eine Kultur des Vertrauens (Quelle: VOPA+-Modell nach W. Buhse (2014))



In der Gestaltung einer solchen Projektkultur leiten uns die Werte des agilen Manifests aus der IT-Branche und ein Set an kulturellen Leitplanken. Doch wie immer gilt:

**Im Team erarbeitete Leitplanken > Abschrift vorgefertigter Leitsätze.**

## Werte des agilen Manifests

Das agile Manifest stammt aus dem Kontext der Software-Entwicklung und beschreibt Verhaltensweisen und Werte agiler Projektteams. Seine „Vorrangregeln“ haben wir an die Zusammenarbeit in agil gesteuerten Bau- und Immobilienprojekten angepasst:

Tab. 2 – Verhaltensweisen und Werte agiler Projektteams (Quelle: eigene Erstellung auf Basis [www.agilemanifesto.org](http://www.agilemanifesto.org))

<b>agile Steuerung</b>	<b>&gt;</b>	<b>rigide Planeinhaltung</b>
<b>Menschen und Interaktionen</b>	<b>&gt;</b>	<b>Prozesse und Werkzeuge</b>
<b>Zusammenarbeit mit dem Kunden</b>	<b>&gt;</b>	<b>Vertrag</b>
<b>qualitätsvolle Ergebnisse</b>	<b>&gt;</b>	<b>eine umfassende Dokumentation</b>

## Kulturelle Leitplanken für Immobilienprojekte

**Basis eines kooperatives Projektklimas ist die Verständigung über Werte und Regeln der Zusammenarbeit. Im Folgenden werden acht projektkulturelle Leitplanken beispielhaft dargestellt, die bei der Erarbeitung individueller Leitplanken für Ihr Projekt unterstützen können:**

### 1. DAS ÜBERGEORDNETE WARUM MUSS FÜR ALLE KLAR SEIN

Nur wenn alle Teammitglieder das Ziel kennen, können sie ihre Stärken aktivieren und zur Nutzenstiftung des Immobilienprojekts (=Projekterfolg) beitragen.

### 2. ÜBER DEN EIGENEN TELLERRAND HINAUSDENKEN

Agiles Arbeiten ist prozessorientiert. Gewerkeübergreifende Teams aus Fachexpertinnen und -experten überwinden das Silodenken.

### 3. KOMPETENZEN VERNETZEN IST PFLICHT

Prozessorientiertes Arbeiten setzt Transparenz durch Kommunikation voraus. Die über interdisziplinären Austausch gewonnenen Daten aller Expertinnen und Experten sind zu einem gemeinsamen Modell zu verbinden.

### 4. KEINE UNNÖTIGEN REGELN

Die gemeinsame Definition von Erwartungen ersetzt die Definition strikter Regeln und schafft Raum für Kreativität, Vertrauen und Motivation.

### 5. LEADERSHIP VOR MANAGEMENT

Das Schaffen von Freiräumen, die Übertragung von Verantwortung, ein wertschätzender Umgang und klare Vorgaben sorgen für ein „Wir-Gefühl“, das den Fokus auf Teamerfolg und Stärken der Teammitglieder richtet.

### 6. GESAMTZIEL VOR EINHALTUNG DES PLANS

Um sicherzustellen, dass Pläne nicht zum Selbstzweck werden, kann das Team Prozesse und Abläufe gemeinsam in Frage stellen. Das Erreichen übergeordneter Ziele genießt dabei immer oberste Priorität.

### 7. REFLEXION UND FEEDBACK IMPLEMENTIEREN

Um die Teamleistung beständig zu verbessern, muss Reflexion über Status Quo und mögliche Fehler/Fehlerquellen fester Prozessbestandteil sein. Dabei gilt es eine hohe Fehlertoleranz zu leben.

### 8. ERFOLG BASIERT AUF EINEM STARKEN TEAM

Die Leistung des Teams steht im Vordergrund, daher wird auch der Erfolg des Gesamtteams gewürdigt. Eine Teamprämie ist der Individualpönale vorzuziehen. Fairer Wettbewerb und faire Verträge sind Basis jeder Zusammenarbeit.

**Tab. 3 – Kulturelle Leitplanken für Immobilienprojekte (Quelle: Bernhard Herzog, M.O.O.CON)**



# Steuern wie ein Profi mit der „TOOLBOX HYBRIDES PROJEKTMANAGEMENT“

## Der hybride Prozess als All-in-One-Lösung

Der hybride Gesamtprozess führt die beschriebenen Ansätze und Methoden in einem einzigen Framework zusammen und sorgt für die richtige Mischung:

### Prozessaufbau

**Lean Management** bildet die Grundstruktur und das Werkzeug, um den Prozessrahmen zu halten. Indem wir die **Prozessschritte des Last Planner-Ansatzes** – eines kurzzyklischen, Pull-orientierten Projektplanungssystems, das auf Ablaufoptimierung und kontinuierlichen Flow ausgerichtet ist – übernehmen, etablieren wir eine standardisierte Struktur.

Die Einbindung von **Scrum**, der wohl bekanntesten Methode des **agilen Projektmanagements**, schafft in allen Projektphasen Raum für kontinuierliche Verbesserung (Kaizen), Kundenorientierung und Transparenz. Dabei stehen die Bearbeitung überschaubarer Aufgabenstellungen durch selbstgesteuerte, interdisziplinäre Teams und Messbarkeit im Fokus.

Ein **Methoden-Potpurri aus dem Design Thinking** ermöglicht Exploration, unterstützt bei der Entdeckung innovativer Lösungen und sorgt für Abkehr vom Schubladendenken.

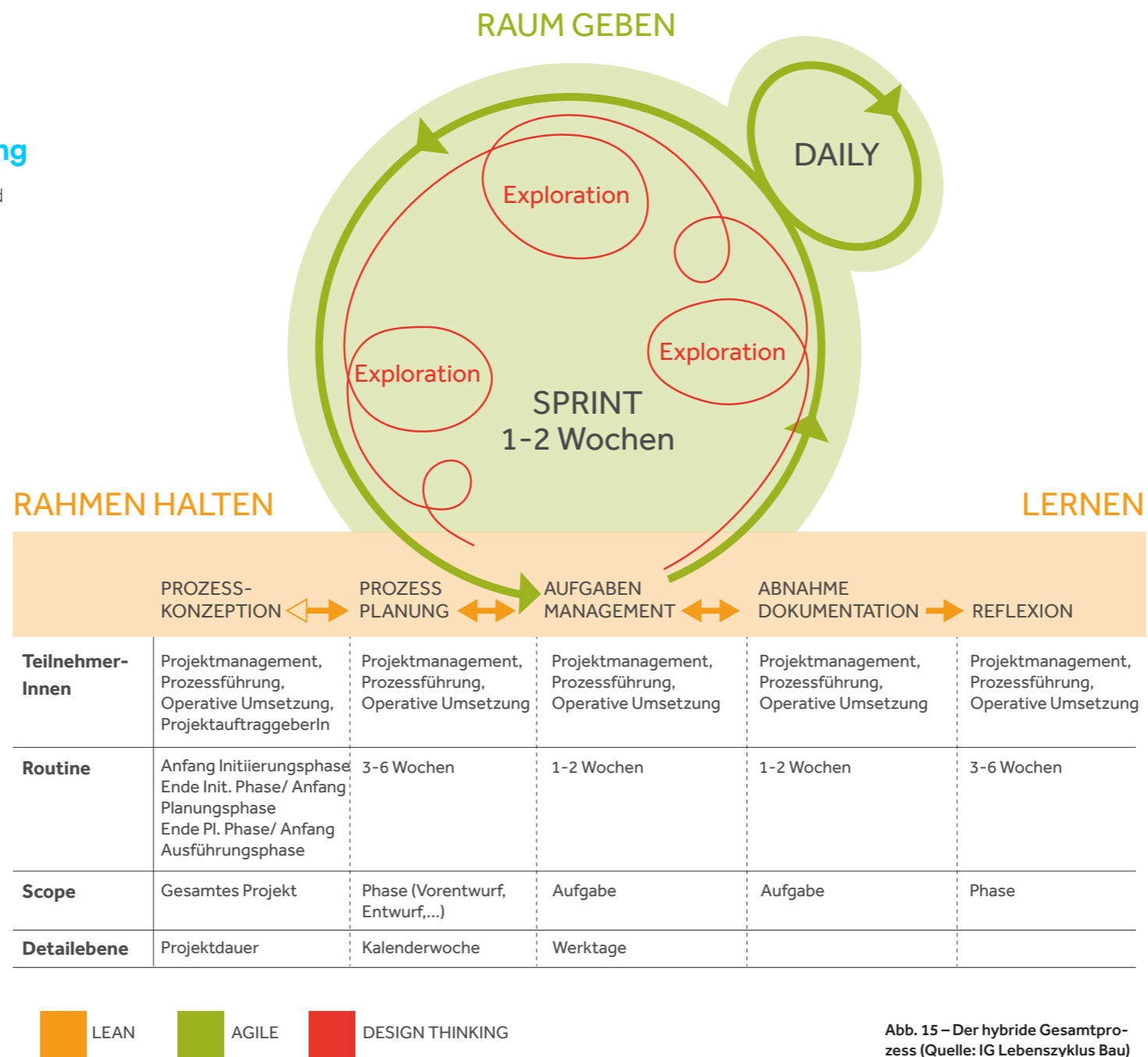


Abb. 15 – Der hybride Gesamtprozess (Quelle: IG Lebenszyklus Bau)

### Prozessablauf

Kern des Modells ist die über alle Phasen **gewerkeübergreifende, kooperative Planung des Gesamtprozesses** durch die Projektbeteiligten. Das bedeutet, dass Entscheidungen und Zusagen ausschließlich gemeinsam im Rahmen von Sitzungen getroffen werden, in denen Fachkompetenz und Vertretungsbefugnis gegeben ist. Indem wir getroffene Zusagen kontrollieren und etwaige Abweichungen (mit Begründung) erfassen, integrieren wir außerdem einen kontinuierlichen Lern- und Verbesserungsprozess ins Projekt.

Die **Gewerke in einem Arbeitsfluss miteinander zu verbinden**, ist übergeordnetes Ziel des Prozesses. Effizienter Wissenstransfer und Vermeidung von Ressourcenverschwendung sind allerdings nur möglich, wenn die gewerkeübergreifende Zusammenarbeit auf einer Kultur des Vertrauens basiert (siehe S. 16).

# Der Prozessrahmen im Detail

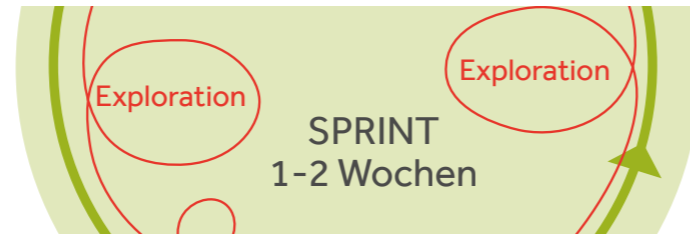


Abb. 16 – Der Prozessrahmen im Detail  
(Quelle: IG Lebenszyklus Bau)



In der **Prozesskonzeption** erarbeiten die Projektbeteiligten den Gesamtprozess entlang der vom Projektauftraggeber/von der Projektauftraggeberin vordefinierten Meilensteine. Die Prozesskonzeption fokussiert auf Prozesse und noch nicht auf Ressourcen und Termine.

Im Rahmen des oder der Workshops werden auch **interne/externe Kundenanforderungen** verständlich gemacht sowie **Leitlinien zu Projektkultur, technologischen Vorgaben** (für das Building Information Modeling (BIM)) und **Aufbau-/Ablauforganisation** vereinbart.

Ziel ist es, den SOLL-Weg zum Objekt mit allen Projektbeteiligten gemeinsam und für alle verständlich und transparent zu vereinbaren.

Zu Ende jeder Planungsphase (und damit vor Erreichung eines Meilensteins) erfolgt die **gemeinschaftliche Erarbeitung der Prozessplanung für die Folgephase** durch alle betroffenen Projektbeteiligten.

Dafür werden die Prozesse der Prozesskonzeption in eine Prozessplanung auf Wochenbasis detailliert. Dies erfolgt **kollaborativ nach dem Pull-Prinzip**.

Im Gegensatz zum Push-Prinzip, bei dem Arbeitsvorgänge ohne Rücksicht auf Bedarf und verfügbare Kapazitäten durch die Prozesskette geschoben wurden, beruht das Pull-Prinzip auf der Prämisse, dass Produkte und Dienstleistungen erst produziert werden, wenn sie tatsächlich „bestellt“ wurden. Indem das jeweils nachfolgende Gewerke die Leistungen seines Vorgängers abrufen, werden Informations- und Produktionsfluss gegenläufig.

Die Prozessplanung ist ein Weg, um die Ziele erreichen zu KÖNNEN. Sie fokussiert daher auf Termine und Ressourcen.

Die Phasenplanung wird alle **3-6 Wochen im Rahmen des Aufgabenmanagements aktualisiert**.

Die **kollaborative Erarbeitung der Aufgaben für die anstehende Woche** und der **Abgleich von Projektstatus und Prozessplanung** finden in wöchentlich oder zweiwöchentlich stattfindenden Meetings aller betroffenen Projektbeteiligten statt.

» Das Aufgabenmanagement umfasst damit das Erkennen und Teilen der Aufgaben bis zur nächsten Zusammenkunft. Dazu bestimmen alle beteiligten Gewerke (auf Tagesebene) Tätigkeiten, Abhängigkeiten, verbindliche Ziele, benötigte Ressourcen und den Technikeinsatz.

» Getroffene Zusagen und Entscheidungen werden in jedem Meeting erfasst und auf Einhaltung kontrolliert. Die grafische „Live“-Aufbereitung macht die Zuverlässigkeit von Zusagen sowie Hindernisgründe für die Nichteinhaltung transparent. Eine **unabhängige Prozessmoderation** stellt einen fairen Austausch, Raum für Reflexion und die Begleitung der selbstgesteuerten Teams sicher.

» Im Rahmen des Aufgabenmanagements erfolgen auch:

- ✓ die **Aktualisierung der Prozessplanung** (im Abstand von 3-6 Wochen),
- ✓ die **Erstellung einer 2-6-Wochenvorschau**, auf Tagesbasis
- ✓ die **Nachbesprechung der vergangenen Woche**, um Verbesserungspotential wahrzunehmen.

» In der Ausführungsphase finden **tägliche Abstimmungen** (Dailys) statt, um einen Überblick über anstehende Aufgaben zu erhalten.

Diese Meetings sichern eine agile und effiziente Steuerung der Bau- und Planungsabläufe im Sinne eines Risiko-Frühwarnsystems. Da sie ausschließlich auf die Prozessplanung fokussieren, nimmt die Dauer dieser Meetings mit fortschreitendem Projektverlauf ab. Technische Details bleiben der anschließenden Bau- oder Planungsbesprechung vorbehalten.

Abnahmen dienen der **Darstellung des Sprint-Verlaufs** und der **Bewertung der im Sprint erzielten Ergebnisse**. Das mit der Aufgabenstellung betraute Team präsentiert das Ergebnis. Das Projektmanagement gibt Feedback und entscheidet für oder gegen die entwickelte Lösung.

Ein alle 3-6 Wochen parallel zur Aktualisierung der Prozessplanung stattfindendes **Meeting** bietet Raum zur Reflexion. Dabei werden **Optimierungspotentiale für die nächsten Sprints** identifiziert. Im Sinne eines konstruktiven Umgangs mit Fehlern und Problemen liegt der Fokus auf konkreten Verbesserungsmöglichkeiten statt auf ausführlichen Ex-Post-Berichten.

Alle erzielten Optimierungen werden unmittelbar in den agilen Prozess integriert.

## SPRINT, DAILY & EXPLORATION

Agile Ansätze und das Methoden-Potpurri des Design Thinking werden in Form von **Sprints** in den Planungs- und Abstimmungsprozess einbezogen. Als Iterationen von festgelegter Dauer (in der Regel 1-2 Wochen) sorgen sie für die **Übersetzung definierter, abgegrenzter und überschaubarer Aufgabenstellungen in (userzentrierte) Lösungen**. Das selbstgesteuerte Team, das den Sprint trägt, entscheidet in seiner Gesamtheit, welche Aufgaben mit welchen Ressourcen und zeitlichen Limits bearbeitet werden und ist sich etwaiger Wechselwirkungen zu anderen Aufgaben bewusst.

Während des Sprints finden tägliche Kurzmeetings des Teams (**Dailys**) statt. Sie dienen dazu, die

**Schritte bis zum nächsten Daily zu planen und miteinander zu teilen**, um Abweichungen frühzeitig zu identifizieren und verspätetes Troubleshooting zu verhindern. Dabei liegt der Fokus ausschließlich auf Projektplanung und Prozesssteuerung.

**Explorationen** sind Prozessschritte, in denen frisches Wissen aus Experimenten, Prototypenbau und anderen Kreativmethoden integriert wird. In Sprint-Phasen fördern sie innovative Lösungen und Zugänge, die (im Rahmen der gesetzten Vorgaben) in den Gesamtprozess zurückfließen.

Tab. 4 – Prozess-Konzeption/ Prozess-Planung/ Aufgabenmanagement/ Abnahme/Dokumentation/ Reflexion/ Sprint, Daily & Exploration  
(Quelle: IG Lebenszyklus Bau)

## Herzstück Big Room

**Der Big Room schafft Platz für Begegnung, Planung und Abstimmung und ist räumlicher Ausdruck einer kollaborationsorientierten Projektkultur.**

Bei der Sanierung der „Sozialversicherungsanstalt der Selbständigen“ kam ein „Big Room“ durch den Generalunternehmer Sedlak zum Einsatz. Für das Projekt, das wir als M.O.O.CON seit Beginn steuerten, erwies sich der gemeinsame Raum als Schlüssel zum Projekterfolg: Der für Planungs-, Abstimmungs- und Reflexions-Meetings aller Art genutzte Treffpunkt unterstützte den gewählten Lean Construction-Ansatz und stieß bei allen Projektbeteiligten auf positive Resonanz. Umgesetzt wurde der Big Room in einem für die Projektdauer gemieteten Büro in unmittelbarer Nähe der Baustelle.



Abb. 17 – Sozialversicherungsanstalt der Selbständigen, Sanierung, Wien  
(Quelle: ATP architekten ingenieure)



Abb. 18 – Der Big Room im gemeinsamen Baubüro  
(Quelle: Markus Prötsch / Wilhelm Sedlak GesmbH, Lean Construction)

<b>Vision/Mission</b> „Hier steht die Vision/Mission des PAG als User Story mit einer klaren Nutzen Begründung“				<b>Ziele</b> „Hier stehen die aus der Vision/Mission abgeleiteten Projekt- und Objektziele.“						<b>Leitsätze Kultur</b> „Hier steht wie wir zusammen arbeiten wollen.“									
	Phase 1	Phase 2	...		KW 1	KW 2	KW 3	KW 4	KW 5	KW 6	...	KW 4	Mo	Di	Mi	Do	Fr	KW 5	Mo
Rolle/Gewerk/-Bau teil 1	<b>Prozesskonzeption</b>			Rolle/Gewerk/-Bau teil 1	<b>Prozessplanung</b>						AP 1	<b>Aufgabenmanagement</b>							
Rolle/Gewerk/-Bau teil 2				Rolle/Gewerk/-Bau teil 2							AP 2								
Rolle/Gewerk/-Bau teil 3				Rolle/Gewerk/-Bau teil 3							AP 3								
Rolle/Gewerk/-Bau teil 4				Rolle/Gewerk/-Bau teil 4							...								
...				...							...								

Board 1

Board 2

Board 3

**ORGA**  
**ROLLEN**  
**VORAUSSSETZUNGEN**  
**ZUVERLÄSSIGKEIT**  
**HINDERNISSE**  
**LEGENDE**  
**KONTAKTE**

**THEMENSPEICHER**  
**PLATZ FÜR REFLEXION**  
**SO GEHT ES UNS**

Board 4

Board 5

Abb. 19 – Im Big Room befinden sich alle Tafeln mit den Prozessvisualisierungen, dem Aufgabenmanagement und wichtigen Projektdetails. Er bietet zudem Raum für Analyse, Reflexion und Stimmungsbarometer. (Quelle: M.O.O.CON)

Projekt: Generalsanierung SVA Wien

Last Planner System: Farben Firmen / Gewerke / Nachunternehmer

TROCKENBAU	BAUHERR
TRAGWERKSPLANUNG	FASSADE
ELEKTRO	HOCHBAUPLANUNG
STAHLBAU	SEDLAK
HAUSTECHNIK / HKLS	BRANDSCHUTZ
BOCKE	

© 2022 by HFC - Hahnlechner Technology Consulting GmbH



Hilfsmittel und Legende

Hand-drawn construction plan with annotations: STB Bauwerk, A-Bereich, Fachunternehmer, 1., 2., 3.

Taktung und Prozessverlauf

# Steuerung mit Methode

## Planung als Prozess zu verstehen, bedeutet Pläne als Kommunikations- und Entscheidungsmittel aufzufassen.

Daher sind folgende Methoden Teil unserer Projektmanagement-Toolbox:

### TARGET COSTING (MARKTORIENTIERTES ZIELKOSTENMANAGEMENT)

Das aus Japan stammende Instrument der Unternehmensführung analysiert subjektive Kundenwünsche, um zu ermitteln, welche Kosten ein Objekt (zukünftig) auslösen darf und welche Bedeutung einzelnen Objekteigenschaften beigemessen wird. Daraus ergeben sich **Zielkosten für die Bauelemente**, die in der Regel so niedrig bemessen sind, dass ihre Einhaltung mit erheblichen

Anstrengungen verbunden ist. Dies stellt sicher, dass die Kosten nicht nur eine Orientierungsfunktion im Planungs- und Errichtungsprozess erfüllen, sondern auch zu innovativen Lösungen ermutigen.

Ziel des Target Costing ist die **Reduktion der Lebenszykluskosten bei optimaler Erfüllung der Kundenanforderungen**.

Es macht daher Sinn, PlanerInnen frühzeitig mit genauen Kostenauswirkungen und -rückmeldungen zu konfrontieren, Anreize für die Unterbietung von Zielkosten zu geben und keine Spielräume für Kostenreduktionen durch Veränderung des Bauumfangs und der Bauqualität einzuräumen.

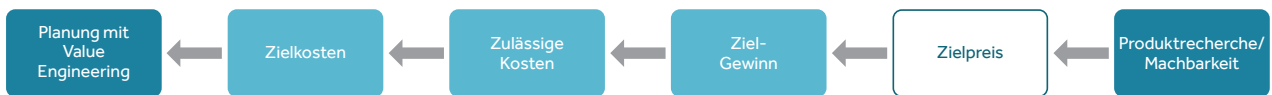


Abb. 20 – Target Costing (Quelle: Lean Ingenieure)

### SET-BASED DESIGN

Das von Toyota genutzte Prinzip, Entscheidungen hinauszuzögern und (Design) Optionen so lange wie möglich offen zu halten, sorgt für Vorsprung durch Vermeidung negativer Iterationen. Wenn wir die Anzahl der Alternativen erhöhen, nimmt nicht nur die Flexibilität der Planung, sondern auch unser Verständnis für das Gesamtsystem zu. Auch bei Gebäuden bedingen sich viele Systembausteine. Gerade in der Konzeption von Gebäudeelementen ist es kaum möglich, alle Auswirkungen der Entscheidung für ein Element unmittelbar zu erfassen. Daher gilt es eine im Moment oft rational darstellbare Entscheidung bis zur Klärung nachfolgender Fragestellungen hinauszuzögern. Das bedeutet natürlich nicht, in Varianten zu planen, sondern zu konzeptionieren!

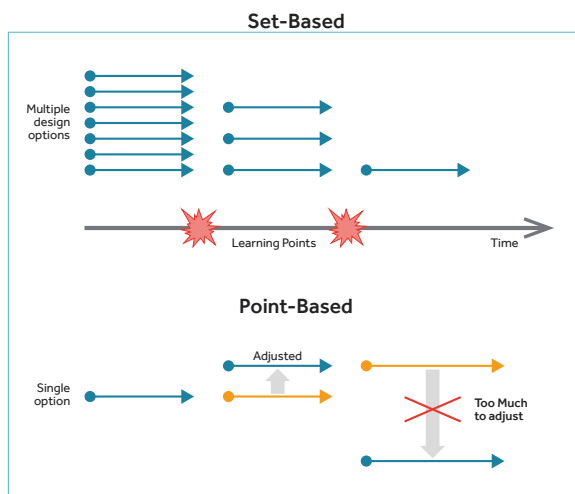
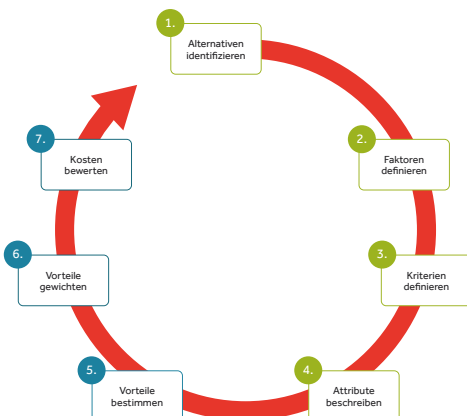


Abb. 21 – Prinzip des Set-Based Design (Quelle: Scaled Agile Inc.)



### CHOOSING BY ADVANTAGES (CBA)

Als transparentes, kollaboratives und einfach zu dokumentierendes System zur Entscheidungsfindung unterstützt CBA Einzelpersonen und Gruppen bei der Wahl der besten Lösung. Die Methode umgeht das Erfordernis bestehender Auswahlssysteme, Kriterien, Ziele und Eigenschaften mit korrekten und meist subjektiven Gewichten versehen zu müssen. Damit löst sie das Dilemma, Faktoren wie Wirtschaftlichkeit, Ästhetik und Funktionalität gegeneinander abzuwägen. Kernstück der Methode ist die

Entscheidung auf Basis bewerteter Vorteile verschiedener Varianten. Damit werden Auswahlprozesse von Machtbefugnissen und persönlichen Wünschen entkoppelt.

Entwickelt durch den Bauingenieur Jim Suhr, kommt die Methode häufig im Lean Construction zum Einsatz. Bei versierter Anwendung eignet sie sich optimal, um den besten Ansatz einer Explorationsphase zu ermitteln.

Abb. 22 – Ablauf der Entscheidungsfindung mit CBA (Quelle: Lean Ingenieure)

# Werkzeug für die neue Zusammenarbeit: der digitale Zwilling

Der digitale Wandel transformiert die Baubranche und eröffnet (mit Entwicklungen wie autonom arbeitenden Technologien, digitaler Datenerhebung und -auswertung sowie Informationsvernetzung) immer neue Möglichkeiten.

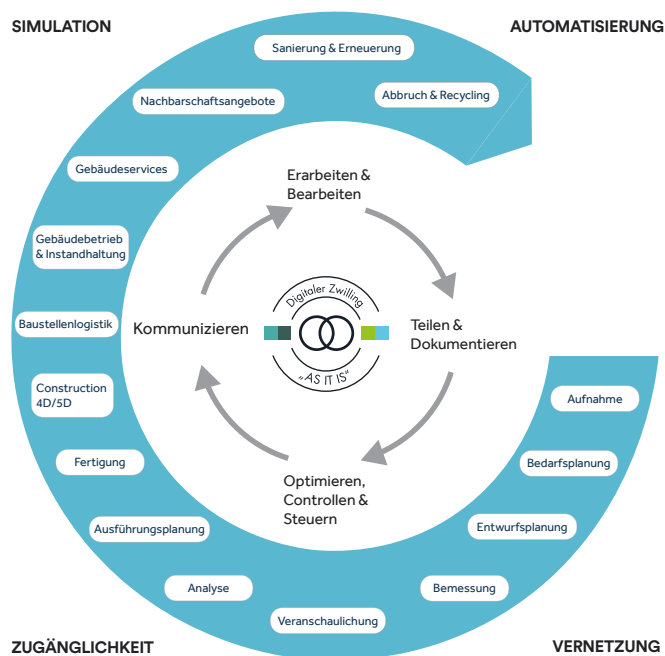


Abb. 23 – Der digitale Zwilling als integrales Modell  
(Quelle: Bernhard Herzog für IG Lebenszyklus Bau)

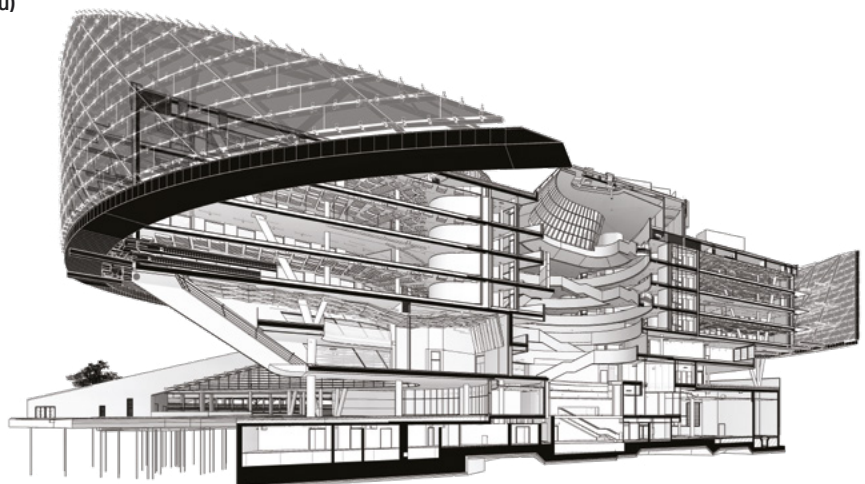
Zeitgemäßes Projektmanagement, das Transparenz und Kommunikation zwischen den Gewerken fördert, unterstützt im Vorhaben, das Potential der Digitalisierung zu heben. Schließlich zählt eine effiziente, gewerkeübergreifende Zusammenarbeit zu den Grundvoraussetzungen für die Implementierung des **Building Information Modeling (BIM)**, das den **digitalen Zwilling** in greifbare Nähe rücken lässt.

Mit diesem virtuellen Ebenbild ausgeführter Qualität können wir das dynamische Verhalten des realen Gebäudes unter verschiedensten Rahmenbedingungen analysieren, akkurate Entscheidungsgrundlagen bieten und den Gebäudebetrieb effizienter gestalten.

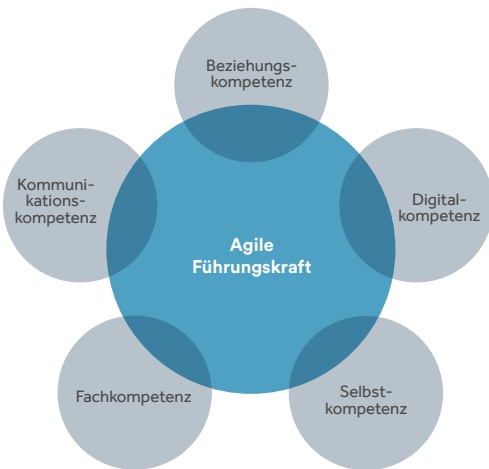
Um auf diese Möglichkeit zurückgreifen zu können, bedarf es Vereinbarungen und lebenszyklusbegleitender Aktualisierung der Datengrundlage, die in der Projektorganisation angelegt sein muss.

Auch die Steuerung der Planungs- und Ausführungsprozesse wird durch BIM erleichtert. Wissens- und Informationsaustausch, Sichtbarkeit von Fehlern oder nicht ausreichender Abstimmung zwischen den Gewerken, tagesaktuelle Kennwerte sowie Kommunikation und Kommentare im „Live“-Modell vereinfachen auch viele Projektmanagementaufgaben.

Abb. 24 – BIM Modell am Bsp ÖAMTC, Wien  
(Quelle: Pichler & Traupmann Architekten)



# Abschied von alten Mustern: Der Weg zum neuen Miteinander



Der Übergang zu einer agilen Form der Projektsteuerung bedingt einen **neuen Zugang zur Projektführung**. Denn die Art und Weise, wie wir Prozesse anleiten, gibt klare Impulse für die Zusammenarbeit.

**ProjektauftraggeberIn und ProjektleiterIn** setzen mit ihrer Art, Entscheidungen zu fällen, und ihrem Umgang mit Fehlern und Projektdiskontinuitäten den Ton für den Gesamtprozess. Daher müssen sie sich ihrer **Verantwortung für die Gestaltung der Projektkultur** bewusst sein und als agile Führungskraft agieren.

**Abb. 25 – Anforderungsprofil der agilen Führungskraft**  
(Quelle: Bernhard Herzog auf Basis von: [www.HRnetworx.info](http://www.HRnetworx.info))

## Entdeckung digitaler Möglichkeiten

Um digitale Kompetenz im Projekt verankern zu können, braucht es neben Commitment auch die Bereitschaft aller Beteiligten, ein Grundverständnis für digitale Zusammenarbeit zu entwickeln. Teammitglieder mit vertiefter technologischer und sozialer Kompetenz können als Change Agents den Prozess vorantreiben, indem sie (digitales) Know How teilen und im Umgang mit Herausforderungen unterstützen.

## Onboarding & Prozessbegleitung

Ein gutes Miteinander braucht einen guten Start: Daher sollte das Onboarding Raum zum Kennenlernen sowie zur Kommunikation von Erwartungen, Bedürfnissen, Wünschen und Ängsten bieten. Außerdem bedarf es Zeit, um die Projektteams „basisfit“ zu machen und Visionen, Ziele und Nutzen des Projekts zu vermitteln. Im Sinne einer guten Zusammenarbeit dürfen auch die Einführung ins agile Arbeiten und die Definition von Spielregeln nicht zu kurz kommen.

Mit der **Prozessmoderation** steht eine Rolle zur Verfügung, die auf den Umgang der Menschen mit Prozessen und Methoden geschult ist. Dabei handelt es sich um eine/n Coach und ModeratorIn mit Methodenkompetenz im analogen und digitalen Raum.



**Abb. 26 – Die Marshmallow Challenge verdeutlicht die Bedeutung interdisziplinärer Zusammenarbeit auf dem Weg zur passenden Lösung**  
(Quelle: Tobias Guller, Lean Ingenieure)

# Vorteile hybriden Projektmanagements

Projektmanagement implementiert Kultur, Struktur und Prozesse der Zusammenarbeit und stattet die Prozessbeteiligten mit den passenden Methoden und Werkzeugen zur Bewältigung ihrer Aufgaben auf dem Weg zum gemeinsamen Ziel aus.

**Smartes Projektmanagement nutzt IHR volles Potential. Für die Anwendung eines hybriden Frameworks sprechen gute Gründe:**

## 1. LERNEN UND INNOVATION WERDEN BESTANDTEIL DES PROZESSES

Das Abarbeiten eines strikten Terminplans gibt Lernerfahrungen und Innovationsschritten zu wenig Raum.

**Zeitgemäßes Projektmanagement** stellt den Lernprozess in den Vordergrund, hinterfragt den Status Quo und begrüßt Unsicherheit. Ein respektvolles Miteinander und Kollaboration als Regelfall lösen positive Lern- und Innovationsdynamiken aus und ermöglichen autonomes Handeln in selbstorganisierten Teams mit klaren, begrenzten Aufgabenstellungen.

## 2. PLANUNG WIRD ZUM KOMMUNIKATIONSMITTEL

Planung ist ein Prozess. Pläne sind daher ein Kommunikations- und Entscheidungsmittel am Weg zur besten Lösung.

**Zeitgemäßes Projektmanagement** stellt sicher, dass bereits unvollständige Informationen in Form von Skizzen und Konzepten im Projektteam geteilt werden. Raum für Exploration erhöht die Anzahl der Planungsalternativen (Set-Based Design) innerhalb der Zielkosten (Target Costing). Choosing by Advantages macht es einfacher, die passende Lösung zu ermitteln.

## 3. PROZESSMODERATION SORGT FÜR RUNDE ABLÄUFE

Selbstgesteuerte Prozesse bergen das Risiko, sich zu verlieren und ohne ausreichende Erfahrung können Kolleginnen und Kollegen in schwierigen Situationen aneinander zu geraten.

**Zeitgemäßes Projektmanagement** sorgt mit der Rolle der Prozessmoderation für eine unparteiische Position, die sich ganz auf Befähigung und Coaching der beteiligten Teams konzentrieren kann.

## 4. STEUERBARKEIT, STABILITÄT UND SICHERHEIT NEHMEN ZU

Starr geführte Projekte können an Veränderungen und Unwegsamkeiten scheitern.

**Zeitgemäßes Projektmanagement** sorgt mit kompromissloser Transparenz und Augenhöhe für Beweglichkeit in allen Projektphasen. Jeder kann den Projektstatus und vorausliegende Hindernisse erkennen. Die Sichtbarkeit der Abhängigkeiten vom eigenen Beitrag schafft Betroffenheit und Motivation.

## 5. ALLE STAKEHOLDER PROFITIEREN

Intransparente Prozesse und zu geringe Freiräume begünstigen Demotivation und das Gefühl, VerliererIn zu sein.

**Zeitgemäßes Projektmanagement** stellt die Teamleistung in den Vordergrund und sorgt für die Würdigung aller geleisteten Beiträge. Die klare Definition des Gebäudenutzens und die Festlegung eines konkreten Ressourcenrahmens sorgen für die Zielausrichtung. Produktivität, Nutzen und Ergebnisqualität steigen.



# Integrierte Projektentwicklung: Ein Blick in die Zukunft

Das Bemühen, eine Kultur der Kooperation zu schaffen, steht in spannungsreichem Kontrast zu bestehenden Vertragsmodellen, die eine Maximierung von Einzelinteressen fördern. Aufzulösen ist dieses Dilemma nur durch neue Formen der partnerschaftlichen Zusammenarbeit, Organisation und Vertragsgestaltung.

## Neue Formen der partnerschaftlichen Zusammenarbeit

Partnerschaft im Bau- und Immobilienprojekt neu zu denken, ist mit tiefgreifenden Veränderungen verbunden:

### 1. BINDUNG AN DEN PROJEKTERFOLG

ProjektauftraggeberIn, PlanerInnen und AusführerIn schließen eine rechtlich bindende Übereinkunft, die alle Beteiligten vom Gesamterfolg des Projekts abhängig macht. Alle Gewinne und Risiken werden gemeinschaftlich geteilt.

### 2. SHARED LEADERSHIP

Gemeinsame Entscheidungsgremien übernehmen die Projektleitung und -steuerung. Damit fördern sie kooperative Zusammenarbeit und offenen Informationsaustausch zwischen allen Beteiligten.

### 3. GEMEINSAM VON ANFANG AN

Die frühzeitige Einbindung aller Know How-TrägerInnen führt zum Hinterfragen von Anforderungen und zu einem tiefen Verständnis des angestrebten Objektnutzens. Gemeinsam definierte, ambitionierte Kostenziele werden auch gemeinsam verfolgt.

### 4. WIR-GEFÜHL IM SINNE EINES PROJEKT UNTERNEHMENS

Kollaborative Kultur und hybride Methoden ermöglichen gemeinsames Wachstum an Herausforderungen. Der Big Room fungiert als Zentrale des Projektunternehmens.



Abb. 27 – Phasen und Aufgaben integrierter Projektentwicklung (Quelle: Bernhard Herzog auf Basis Lean Ingenieure)

## Neue Organisationsformen

Der neue partnerschaftliche Zugang muss auch in der Struktur der Aufbauorganisation zum Ausdruck kommen. Der Umbau nach den unternehmensorganisatorischen Vorbildern von Kreisorganisationen – wie Soziokratie oder Holocracy – ergibt folgenden Aufbau:

## Integrierte Verträge als Basis für eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe

Traditionelle Vertragsmodelle delegieren die Verantwortung für Fehler, Planungsdefizite und Risiken. Anreize für innovative gewerkeübergreifende Lösungen bestehen in der Regel nicht.

Relationale Verträge sorgen für Gewinn- und Risiko-Teilung. Dadurch schaffen sie zusätzlichen Anreiz für Optimierungen und Einsparungen.

### PROJEKTORGANISATION

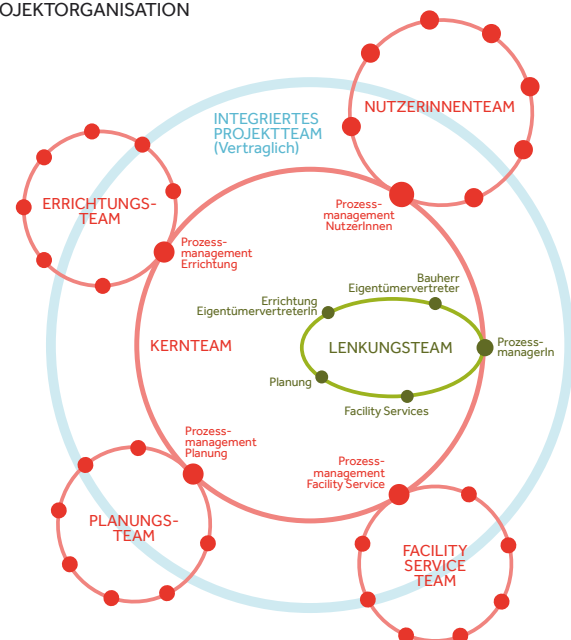


Abb. 28 – Die Aufbauorganisation als Kreisorganisation (Quelle: Bernhard Herzog, M.O.O.CON)

# Best of M.O.O.CON Projektmanagement

Wir setzen Ihre Strategieentscheidung Ihrem Bedarf und Ihren Möglichkeiten entsprechend um.



## Städtisches Vorzeigeprojekt für Energieeffizienz in beeindruckender Dimension

Öffentlich rechtlich, Entscheidungen auf Basis Lebenszykluskosten, Passivhaus, Werkstätten und Büros kombiniert, in Time and Budget

Smart Campus, Headquarter Wiener Netze, Wien, 1.500 Arbeitsplätze, 95.000 m<sup>2</sup>

<http://bit.ly/smart-campus>

Foto: Walter Oberbramberger

## Innerstädtisches Großprojekt für New Work

Radikaler Kulturwandel, Mischimmobilie (mit Einkaufszentrum), TU-Abwicklungsmodell

Österreichische Post AG, Wien, 1.100 Arbeitsplätze, 49.000 m<sup>2</sup>

<http://bit.ly/post-am-rochus>

Foto: Walter Oberbramberger



## Erstes Plusenergie Bürogebäude in NÖ

Ökologisches Leuchtturmprojekt, Lebenszykluskostenbetrachtung, innovative Technik- und Gebäudelösungen

Windkraft Simonsfeld, Ernstbrunn, 50 Arbeitsplätze, 850 m<sup>2</sup>

<http://bit.ly/windkraft-simonsfeld>

Foto: Helge Bauer



## Vorreiter für Industrie 4.0 in Wien Aspern

Mischnutzung für Büro, Entwicklung, Labore und Produktion, Target Costing, interaktive Ausstellungs- und Veranstaltungsflächen

Hoerbiger, Wien, 530 Arbeitsplätze, 12.500 m<sup>2</sup> Produktion und 11.500 m<sup>2</sup> Büro

<http://bit.ly/hoerbiger>

Foto: Walter Oberbramberger





**Stunning Architecture an Österreichs meistbefahrener Verkehrsader**

Mischnutzung (vom der Kfz-Werkstätte bis zum Heliport), BIM, Partnering Phase mit GU+ Modell, hochkomplexe Herausforderung für Statik und Logistik durch Nutzungsmix

ÖAMTC, Wien, 850 Arbeitsplätze, 29.447 m<sup>2</sup>

<http://bit.ly/oeamtc-zentrum>

Foto: Toni Rappersberger

**Begegnungskultur im Herzen von Linz**

Sanierung, Denkmalschutz, Open Book Modell für Errichtung und Bewirtschaftung

Arbeiterkammer OÖ, Linz, 320 Arbeitsplätze, 14.600 m<sup>2</sup>

<http://bit.ly/akoee>

Foto: Helge Bauer



**Eine World of Sports für einen Weltkonzern**

Multikulturelles Headquarter, Mischnutzung für Büro, Prototypenentwicklung und Labore, internationale Architektur

Adidas, Herzogenaurach, 1.700 Arbeitsplätze, 50.000 m<sup>2</sup>

<http://bit.ly/adidas-wos>

Foto: Werner Huthmacher

**M.O.O.CON – die führende Unternehmensberatung für identitätsstiftende und nachhaltige Gebäude, Prozesse und Arbeitswelten.**

Die Infrastrukturgestaltung betrachten wir als ein wirkungsvolles Managementinstrument, das maßgeblichen Anteil am wirtschaftlichen, kulturellen, strukturellen und sozialen Erfolg von Organisationen hat.

Wir sind StrategieberaterInnen und UmsetzerInnen. Aus unternehmerischen Zukunftsbildern entwickeln wir wirksame analoge und digitale Infrastruktur und unterstützen deren Realisierung.

**WIEN**

ÖSTERREICH

Wipplingerstr. 12/2

1010 Wien

office@moo-con.com

T. +43 (0)1 532 63 30-0

**FRANKFURT**

DEUTSCHLAND

Leipziger Straße 8

60487 Frankfurt/Main

T. +49 (0)69 714 01-60

**WAIDHOFEN**

ÖSTERREICH

Plenkerstraße 14

3340 Waidhofen/Ybbs

T. +43 (0)7442 502-0

**HAMBURG**

DEUTSCHLAND

c/o WeWork Stadthaus

Axel-Springer-Platz 3

20355 Hamburg

T. +49 (0)40 589 69 393

**MÜNCHEN**

DEUTSCHLAND

c/o Mindspace

Salvatorplatz 3

80333 München

T. +49 (0)162 106 79 66