

Einfach mal machen

Allianz-Coaching für IPA-Projekte

Bis vor Kurzem leitete Gerhard Herbers als Prokurist den Bereich Ingenieurbau und Übertragungsnetze beim Infrastruktur-Bauunternehmen Eiffage Infra-Nordwest, ehemals Wittfeld, in Wallenhorst bei Osnabrück. Die Eiffage Infra-Nordwest ist Teil des französischen Infrastrukturdienstleisters Eiffage. Mit über 20 Jahren Erfahrung im Unternehmen und weiteren acht in der Branche, wo er u. a. Großprojekte für die Deutsche Bahn führte, wird der studierte Bauingenieur Infrastrukturunternehmen künftig als Teamentwickler, Lean-Experte, IPA-Coach und Mediator bei der Integrierten Projektabwicklung und im Bereich Lean Thinking begleiten.

”

Teamentscheidungen zu treffen heißt nicht, den kleinsten gemeinsamen Nenner zu finden.



Gerhard Herbers, IPA-Coach, Allianzmanager, Lean Construction-Experte VDI 2553, www.herbers-project.site, Hiltner a.T.W., ehrenamtl. Projektmanager bei Ingenieure ohne Grenzen e.V.

Was hat Sie dazu bewegt, sich einem neuen Feld zuzuwenden?

Herbers: Dafür gibt es ein Mosaik von Gründen. Einer davon war sicher, dass ich als Bereichsleiter nicht mehr direkt in Bauprojekte involviert war. Zuvor, als Projektleiter, hatte ich meine eigenen großen Baustellen. Ich war zum Beispiel sechs Jahre in Berlin und fünf in Erfurt, kannte vom Facharbeiter über Polier und Bauleiter bis zum stellvertretenden Bereichsleiter jedes Gesicht und jeden Namen und wusste auch ein bisschen Geschichte dazu. Wenn man hingegen den Bereich leitet, beschäftigt man sich viel mit Theorie und Zahlen, erstellt Prognosen, verfolgt den Cashflow und juristische Auseinandersetzungen. Das eigentliche Bauen tritt in den Hintergrund, statt mit Menschen beschäftigt man sich mit Personalwesen und statt zu produzieren verwaltet man den Produktionsprozess. Nun ist das allein kein Grund auszusteigen, für mich

ergab sich aber ein zusätzliches Thema: Auf meinen Baustellen hatte es mich immer gestört, dass die Zusammenarbeit bei allem guten Willen oft mit den vertraglichen Regularien im Konflikt steht. Zudem sind alle Beteiligten ihrer Mutterorganisation verpflichtet. Faires, partnerschaftliches und auch kreatives Arbeiten stößt da schnell an Grenzen. Die zündende Idee zeigte sich dann für mich im Mehrparteienvertrag und der zugrundeliegenden Idee, dass man nur zusammen gewinnen kann.

Wie sind Sie darauf gestoßen?

Herbers: Unter all den Informationen, die täglich über den Tisch flattern, gibt es häufig die sprichwörtliche „neue Sau, die durchs Dorf getrieben wird“. Nicht jede muss man verfolgen. Für Infra-Nordwest tat sich jedoch mit dem Mehrparteienvertrag zugleich auch ein Projekt auf, das der Auftraggeber nur auf dieser Basis vergeben wollte. Als

„unruhiger Geist“ der Firma konnte ich die Geschäftsführung von der Idee der Bewerbung überzeugen. Je tiefer ich mich einarbeitete – Fachbücher, Schulungen und die Beratung u. a. durch einen ehemaligen Bundesrichter, der heute eine IPA-Koryphäe ist – desto klarer wurde, dass dies der richtige Weg ist.

Wie sah das in der Praxis aus?

Herbers: Die Besonderheit des Projektes war, dass nicht der Bauherr die Beteiligten wählte, sondern er ein fertiges Team von Planern und Ausführenden erwartete. Das Team Building habe ich führen dürfen, war also insofern „Angebotsverantwortlicher“. Es gab dann sechs beteiligte Unternehmen, jedes mit seinen speziellen Belangen, die jeweils Mitarbeiter entsandten. Diese Vertreter müssen ihr Mutterhaus tatsächlich selbstständig vertreten dürfen, außerhalb etablierter Prozesse und Hierarchien. Priorität hat das Gelingen des Projektes, nicht die Einzelinteressen des jeweiligen Unternehmens. Das kann sowohl für die Mitarbeiter selbst als auch für die Firma in ihrem Rücken eine Herausforderung sein. Sie können sich zerrissen fühlen zwischen der eigenen neuen Rolle im Projekt und ihrem Mutterhaus, das die jeweilige Entscheidung wiederum mittragen muss.

Dies und die Zusammenarbeit untereinander muss begleitet werden. Planungsbüros funktionieren anders als Bauunternehmen, Beteiligte haben unterschiedliche Randbedingungen und auch Definitionen zu oberflächlich gleichen Sachverhalten. Um potenzielle Konflikte auszuräumen, müssen die Beteiligten lernen, sich auszutauschen, einander zuzuhören und die Sicht der anderen zu verstehen. Da gab es auch für mich viele Aha-Momente, denn das macht man normalerweise nicht auf Baustellen, wo es um Preise, Geld und Behinderungen schreiben geht. Das ist anstrengend, aber war auch ein super spannender Prozess.

Das heißt, die Mitarbeitenden treffen Entscheidungen für das Unternehmen, das sie entsendet? Haben sich die Geschäftsführer darauf eingelassen?

Herbers: Solche Fragen habe wir in vielen Sitzungen und zahlreichen Einzelgesprächen ausdiskutiert und überlegt, wie die Entscheidungsfindungsprozesse ablaufen können. Letztendlich ließen sich alle darauf ein, und am Ende konnten wir eine verbindliche Bewerbung abgeben. Für die Geschäftsführer war das allerdings sehr schwierig. Es kam einige Male vor, dass sich jemand beklagte, dass er nicht selbst zur Verhandlung oder zum Termin beim Kunden „mitdarf“ und hinterher nur den Bericht bekommt. Das war für einzelne völlig unfassbar.

Brauchen „Team Builder“ eine Ausbildung?

Herbers: Für die oben genannte Bewerbung wurde in der Tat ein Zertifikat verlangt, also ließ ich mich zum professionellen Mediator ausbilden. Im weite-

ren Verlauf zeigte sich jedoch, dass die Mediation eigentlich eine Stufe zu spät einsteigt, denn die wird gebraucht, wenn Leute bereits Konflikte haben. Die eigentliche Frage ist aber, wie man Konflikte von vornherein vermeidet und ihre Vorstufen für das Projekt nutzt. Welche Evolutionsstufen muss eine Gruppe durchlaufen, damit sie wirklich als Team funktioniert? Hier kommt man relativ schnell zu Coaching und Moderation, Verhandlungsführung und Change-Prozessen – und zur Ausbildung zum systemischen Coach, die ich direkt anschloss.

Es gib offensichtlich mehrere Aspekte und Funktionen im IPA-Prozess. Wer macht was?

Herbers: Der Lean-Coach kümmert sich um das Thema Lean, er oder sie moderiert die Sitzungen und/oder Scrum Meetings. Dabei geht es um die Entscheidungen, was morgen und die nächsten sechs Wochen gebaut wird. Diese Person muss die Moderation beherrschen und Prozesskenntnisse haben. Der Allianz-Manager – die Funktion also, die ich u. a. übernehme – strukturiert und führt das Projektmanagementteam und sorgt dafür, dass die Teammitglieder zusammenarbeiten und einstimmige Entscheidungen treffen. Der IPA-Coach schließlich ist für die „Projekt-Kultur“ zuständig. Es gibt Projekte, für die IPA-Coach und Allianz-Manager als zwei Positionen beschrieben werden. Ich denke aber, dass Allianz-Manager viele der relevanten Dinge ohnehin tun, weil das Team nicht funktioniert, wenn es nicht im Sinne der IPA-Kultur geführt wird. Es wird sich also sicher durchsetzen, dass diese Funktionen in einer Person vereint sind. Es kann aber weitere Coaches geben, je nachdem, wie groß oder aufwändig die Baustelle ist.

Nach welchen Kriterien wird der Auftrag vergeben, wenn sich mehrere Teams bewerben, und spielt der Angebotspreis eine Rolle?

Herbers: Bei der integrierten Projektentwicklung ist das wesentliche Auswahlkriterium das Team und wie es zusammenpasst. Neben Referenzen werden Konzepte abgefragt: Wie stellt man sich die Prozess- und die Projektstruktur vor? Wie will man es technisch angehen? Finanziell werden in der ersten Stufe nur Tagessätze für Planer und leitendes Personal der Bauunternehmen abgefragt, und allgemeine Geschäftskosten.

Haben Sie den Auftrag dann erhalten?

Herbers: Nein. Wir als Konzern und das beteiligte große internationale Planungsunternehmen hatten einige rote Linien beim Vertrag. Es gibt einfach Dinge, die wir nicht akzeptieren wollten. Die haben wir klar benannt. Da hat es dann nicht zusammen gepasst.

Ergab sich trotzdem ein Gewinn für die sechs beteiligten Unternehmen?

Herbers: Alle Partner waren sich einig, dass dieses halbe Jahr nicht verloren war. Es war toll. Man hat

sich mit so vielen Dingen befasst hat, mit denen man sich sonst nicht beschäftigt hätte. Vieles von dem, was wir im Prozess erarbeitet haben, können wir in unseren jeweiligen Unternehmen nutzen. Und weil diese Art der Projektabwicklung und Vertragsgestaltung so neu ist, durchlief auch der Auftraggeber einen Lernprozess: Einige unserer Vorschläge, die zunächst nicht gefielen, kann nun das Gewinnerteam umsetzen.

Das heißt, dass auch Auftraggeber die integrierte Projektentwicklung erst lernen müssen?

Herbers: Ja. Wir haben uns vieles mit dem Bauherrn gemeinsam erarbeitet. 2022 gab es dann vier oder fünf große Veranstaltungen mit jeder Menge Wissen zum Thema. Wenn ich das im Januar 2022 gehabt hätte, wäre vieles einfacher gewesen.

Wie funktioniert die Zusammenarbeit im Projekt? Wie oft trifft man sich, wie viel geschieht per Web?

Herbers: Die Grundidee ist, dass alle wichtigen Prozessbeteiligten für die gesamte Projektlaufzeit zusammen in einer Co-Location sitzen. Das geschieht aber auch auf klassischen Baustellen nicht mehr. Dort sind die Bau- oder Projektleiter drei Tage die Woche vor Ort. Auch bei den Allianzverträgen scheint sich eine gemeinsame Kernzeit herauszukristallisieren, in der alle da sein sollten und Randzeiten, in denen man sich treffen kann, aber nicht muss.

In IPA-Projekten sind viele Beteiligte schon frühzeitig eingebunden und in der Frühphase ist das Vollzeitmodell sicher das Beste. Nicht alle bleiben aber Vollzeit im Projekt, manche kommen dann nur noch gelegentlich als Experten hinzu.

Deshalb halte ich ein Kernzeit-Modell für sinnvoll. Gemeinsame Entscheidungen fallen leichter, wenn wir gemeinsam in einem Raum sitzen. Man kann auch gelegentlich digital arbeiten. Aber ausschließlich digital ist gerade in der „Digitalwüste“ Deutschland einfach keine Option und die wenigsten Unternehmen oder Baustellen haben geeignete Räume für Hybridveranstaltungen. Die Zugeschalteten verstehen meist nicht, was im Raum gesprochen wird, die Mimik ist unlesbar, die Körpersprache fehlt.

Und die Pause, in der oft wichtige Dinge ganz entspannt besprochen werden.

Herbers: Genau. Viele von diesen Co-Locations sind auch richtig cool eingerichtet.

Dauern einstimmige Entscheidungen eigentlich länger als mehrheitliche oder die Anordnung eines Projektleiters?

Herbers: Teamentscheidungen zu treffen heißt nicht, den kleinsten gemeinsamen Nenner zu finden, wie es zum Beispiel aktuell auf Klimakonferenzen passiert. Der große Unterschied ist, dass der wirtschaftliche Erfolg auch an der Zeit hängt. Das

ist vertraglich verankert. Das führt dazu, dass das Team wirklich gewillt ist, gemeinsame Entscheidungen zu treffen. Dennoch ist es eine große Herausforderung. Man muss die Teams anleiten, überhaupt mal die Fähigkeit zu entwickeln, den anderen anzuhören, ihre Sichtweise zu verstehen und dann transparent auf den Tisch zu bringen, was die einzelnen Befindlichkeiten sind. Dann ist eine gemeinsame Lösung möglich. Und dafür gibt es Geld.

In vielen Runden reden immer die gleichen zwei oder drei Leute. Was ist mit denen, die schweigen? Werden die gefragt?

Herbers: Die Stillen zum Reden zu bringen, ist eine große Herausforderung einer Moderation, aber es gibt ein paar Techniken. Ein erfahrener Moderator erkennt und bespricht das mit dem Team: „Hört mal, ich stelle gerade folgendes fest ... Aber wir wissen alle, jeder hat eine Stimme und jede Stimme muss abgegeben werden. Sonst ist es nicht einstimmig. Wir müssen also miteinander überlegen, wie wir alle zum Reden kriegen, sonst kommen wir nie weiter.“ Wenn es alle erkannt haben, funktioniert das auch.

Stimmt es, dass das Arbeiten hier insgesamt mehr Spaß macht? Wie ist Ihr Eindruck?

Herbers: Natürlich kneift und klemmt es auch bei IPA-Projekten. Der große Unterschied ist, dass ich diese Konflikte nutze, damit alle davon lernen. In klassischen Projekten interessiert etwa den Rohbau ein Streit zwischen dem Tiefbau und dem Bauherrn überhaupt nicht oder man nutzt ihn gar zum eigenen Vorteil. In der IPA ist es ein Interessenkonflikt, den alle gemeinsam lösen wollen. Ein Team wächst daran, dass es durch schwierige Prozesse geht und beim nächsten Mal sind alle geübter darin. Der große Benefit ist Zufriedenheit. Du gehst einfach abends zufriedener nach Hause, wenn du gemeinsam mit deinem Team Erfolg gehabt hast.

Stimmt es, dass die Beteiligten sich alle duzen?

Herbers: Es gibt einen Hashtag #gerneperdu, der jetzt auch als Zeichen der Kooperation genutzt wird. Auf Baustellen wird aber ohnehin meist geduzt und ich denke, man kann genauso gut kreativ zusammenarbeiten, wenn man sich siezt. Ein Behördenvertreter oder ein Anwalt ist das Duzen vielleicht nicht gewohnt, aber das sollte nicht zum Hindernis werden.

Wie ist der Aufwand im Vergleich zu konventionellen Bewerbungsverfahren? Ist die Schwelle zum Erfolg höher?

Herbers: Beim ersten Mal ist es teurer. Rechnet man aber den oben beschriebenen Vorbereitungsprozess heraus, dann ist die Bewerbungsphase aus meiner Sicht nicht aufwändiger als üblich. Wenn Bauunternehmen im Bereich Infrastruktur große Projekte kal-

kulieren, dann sitzt auch da ein Team über Wochen und Monate am Angebot. Trotzdem bekommt die Firma den Auftrag nicht, wenn es nicht das günstigste ist. Bei den Planungsbüros gab es allerdings etwas Widerstand, weil die es gewohnt sind, dass man „bitte, Euer Gnaden“ sagt, damit sie den Auftrag annehmen. Das ist einfach die momentane Marktsituation.

Das ist bei der TGA-Planung nicht anders.

Herbers: Hier hat Infra-Nordwest einiges an Kosten übernommen: für Workshops, das Team-Building, Hotels, Seminarräume, Coaches und Anwaltskosten. Die Planer haben quasi nur ihre Manpower reingesteckt. Das ist vielleicht nicht unbedingt üblich, aber wir wollten das Projekt unbedingt haben. Für uns stellte sich das so dar: Wenn ich ein Nebenangebot für ein großes Projekt einreichen will, beschäftige ich auch ein Planungsbüro und bezahle das. Gleiches für den Rechtsanwalt, der vorher über den Vertrag schaut. Es kostet halt etwas, ein großes Projekt zu bearbeiten, aber das ist normal.

☞ **Läuft das eigentliche Projekt mit Mehrparteienverträgen schneller und kostengünstiger? Hätten so Überraschungen wie bei Stuttgart 21 oder der Elbphilharmonie vermieden werden können?**

Herbers: Man muss, glaube ich, die Punkte Kosten und Zeit unterschiedlich betrachten. Ich bin der festen Überzeugung, dass man mit IPA-Verträgen viel schneller baut. Es ist effektiver, alle am Tisch zu haben als einen nach dem anderen abzuklappern, um eine Entscheidung herbeizuführen.

Bei den Kosten ist es dann so eine Sache. Dort wo sie aus dem Ruder laufen, stellt sich auch die Frage, was der Bezugspunkt war? War der überhaupt realistisch und richtig ermittelt? Wären diese Projekte jemals dafür zu bauen gewesen? Es gibt viele Anzeichen dafür, dass das nicht der Fall war. Das Problem ist nicht unbedingt, dass i. d. R. der billigste Anbieter den Zuschlag erhält, sondern dass das Budget zu niedrig ist.

☞ Was kann IPA daran ändern?

Herbers: IPA erzeugt mehr Transparenz. Wenn der Zielpreis von allen Beteiligten gemeinsam ermittelt wird, ist das ein realistischer Preis. Er bildet auch Projektrisiken ab. Es ist kein politischer Preis, wie er bei vielen großen Prestigevorhaben der Öffentlichkeit verkauft wird.

Ich habe eine bessere Abstimmungsbasis. Kosten vergleichen kann ich allerdings nicht, denn ich weiß nicht, was mein Projekt gekostet hätte, hätte ich es auf herkömmliche Weise abgewickelt.



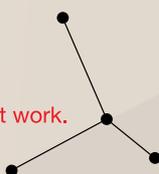
EFFIZIENT HEIZEN WEITERGEDACHT

REVERSIBLE WÄRMEPUMPEN DER REIHE MEHP-IS-G07

Die reversiblen Wärmepumpen **MEHP-IS-G07** sind nicht einfach modifizierte Kaltwassersätze. Sie wurden gezielt als Wärmepumpen konzipiert. Ihre Fertigungstiefe, Leistungsbandbreite von 50 kW bis 220 kW und weitere Kaskadierbarkeit zeigen, was es heißt, effizientes Heizen weiterzudenken.

Erleben Sie die **MEHP-IS-G07** live auf der
ISH in Frankfurt: 13. – 17. März 2023 in
Halle 12.1 | Stand E79

Knowledge at work.



Integrierte Projektentwicklung ist nach meiner Information nur für Großprojekte sinnvoll. Heißt das nicht auch, dass die Beteiligten auch nur dieses Projekt betreuen und nicht noch parallel fünf andere?

Herbers: Davon kann man ausgehen. Es gibt aber im Moment ein Projekt, wo versucht wird, IPA im kleinen Maßstab umzusetzen. Dabei zeigt sich das Hauptproblem kleiner Projekte: Es ist wahnsinnig schwierig, einen gemeinsamen Termin zu finden. Die Beteiligten haben alle keine Zeit.

Hätten Sie nicht auch bei der Infra-Nordwest weiterhin integrierte Projektabwicklung machen können?

Herbers: In dem Prozess wurde schnell klar, dass der Allianz-Coach nicht von einem der beteiligten Unternehmen kommen kann. Ich stand nicht wirklich draußen und es gibt immer den Verdacht, dass man für die eigene Firma agiert. Auch wenn in den Verträgen steht, dass der Allianz-Manager für alle tätig ist, weiß doch jeder, dass das illusorisch ist. Natürlich hat er Partikularinteressen, schließlich wird er von seinem Arbeitgeber bezahlt.

Was hat Sie schließlich davon überzeugt, dass hier Ihre Zukunft liegt?

Herbers: Kommunikation und Konfliktmanagement waren mir immer wichtige Themen. Es ist genau das, was am Markt fehlt. Bestärkt wurde mein Eindruck durch die tolle Arbeit, die wir in dem Projekt und in dem Team getan haben. Es war zum Beispiel so, dass ein Unternehmen am Freitag vor dem Abgabetermin ausstieg. Dann geschah aber das Wunderbare: Alle anderen fassten mit an und zogen ohne mit der Wimper zu zucken übers Wochenende durch. Am Montagmorgen war die Bewerbungsunterlage umgeschrieben und hochgeladen.

Solche Erfahrungen haben mir gezeigt, was ich will, und es fand sich auch kein zufriedenstellender Weg, das weiterhin neben meiner Tätigkeit als Prokurist zu betreiben. Kurz, die Mosaiksteine ergaben ein Bild und ich habe mir gesagt: Jetzt nimmst du dir einfach mal die Freiheit und machst, was dir Spaß macht. Ich habe das für mich getan, nicht gegen meine ehemalige Firma.

Auch in Ihrem neuen Feld bleiben Sie zunächst bei der Infrastruktur. Würden Sie auch Allianzen für andere Baubereiche managen?

Herbers: Ich denke, dass die Fachkompetenz für den Bau von den Mitgliedern des Projektmanagementteams kommt. Trotzdem sollte der Allianz-Manager vom Fach sein. Deshalb würde ich mich in der Infrastruktur am wohlsten fühlen. Wenn man vom Fach ist, kann bei Entscheidungsprozessen der Teammitglieder besser beurteilen, ob sie in die richtige Richtung gehen oder sich gerade verrennen. Wenn ich hingegen ein großes TGA-Team führen soll und in 90 % der Besprechung nicht weiß,

wovon gerade die Rede ist, bin ich mehr im systemischen Ansatz. Das kann aber durchaus auch funktionieren.

In Deutschland ist die IPA noch in den Anfängen. Was sind die Herausforderungen bei den nächsten Schritten?

Herbers: Viele Unternehmen und Bauherren stehen jetzt vor der Aufgabe, sich idealerweise vor dem Bewerbungsprozess vorzubereiten. Ich hoffe, dass ich einige davon überzeugen kann, das zu tun und es auch fachlich begleitet zu tun. Es haben schon einige angeklopft und gefragt, ob ich sie IPA-fit machen und damit auf künftige Projekte vorbereiten kann. Sie wollen ihre Teams neu aufstellen und so auch Projektbewerbungen glaubhafter darstellen. Mindestens kann ich ihnen sagen, ob sie sich überhaupt fit machen lassen. Alles Folgende ist auch für mich eine neue Herausforderung, aber eine, die ich gern annehme.

Eine riesengroße Herausforderung wird aus meiner Sicht für viele Unternehmen auch die viel höhere Transparenz sein, etwa bei den Kosten. Die Idee ist, dass die Kosten hinterher abgerechnet und die allgemeinen Geschäftskosten durch einen Wirtschaftsprüfer validiert werden. Wie validiert man aber Gesamtprojektkosten von einer Milliarde Euro und teilt sie auf sechs Beteiligte auf? Viele Unternehmen können sich nicht vorstellen, in die Bücher zu schauen und die tatsächlichen Kosten nachzuweisen. Hier fehlt einfach die Erfahrung. Es sind noch nicht viele Projekte in Deutschland fertig, und das sind zum Teil private und keine öffentlichen. Letztere müssen aber so abgerechnet werden, dass der Rechnungshof das prüfen kann. Hier müssen neue Prozesse her. Ein Unternehmen wie Infra-Nordwest rechnet natürlich mit der DB heute schon transparent ab, aber bei einem 50- oder 100-Millionen-Euro-Großprojekt sind damit zwei Vollzeitkräfte beschäftigt. Wir kennen viele kleinere Firmen, die am Jahresende gerade mal wissen, wie viel übriggeblieben ist und auch viele Planer können sich kein aufwändiges Kosten-Controlling leisten.

Transparenz ist auch anderswo ein Thema, etwa bei der Zusammenarbeit mit den Konkurrenzunternehmen und innerhalb des eigenen Unternehmens. Überall soll plötzlich mit offenen Karten gespielt werden. Und dann gibt es noch all die Grauzonen, die im Moment individuell navigiert werden. Bei den Planungsbüros sind z. B. Urheberrechte, Lizenzfragen und Datenschutz ein Thema.

Auf einigen Projekten wird einfach gemacht. Es gibt immer Leute, die vorher 75 Fragen stellen. Andere machen einfach erst mal und gucken dann. Das ist auch meine Lesart: „Jetzt ist erst mal Machen dran.“

Herr Herbers, herzlichen Dank für das Gespräch.



Das Interview führte Silke Schilling, Chefredaktion MGT