

Conny Exß

Überblick: Neue Entwicklungen in der Baubranche erfordern neue Konzepte. Es entstehen neue Formen der Projektbegleitung und -entwicklung, die den Fokus nicht nur auf die Prozesse richten, sondern insbesondere auf den Menschen als wichtige Ressource für eine erfolgreiche Projektumsetzung. Die Autorin erklärt mehrere solche neuen Konzepte. Wichtiger Kern ist die Erkenntnis, wie sinnvoll in diesem Kontext Mediationskompetenz ist und wie sie zielführend eingesetzt werden kann.

Keywords: Dynamik in der Baubranche, Konfliktpotenzial, Integrierte Projekt Abwicklung, Building Integrated Modelling, Projektkultur-Steuerung, Digitalisierung, erfolgreiche Zusammenarbeit, Mediationskompetenz, Partizipation, Kommunikation.



<https://doi.org/10.33196/pm202302009701>

Mediationskompetenz in der Bau- und Immobilienwelt

Im Zusammenhang mit der aktuellen Situation bzw. der Entwicklung der Weltwirtschaft in den letzten Jahren werden die Begriffe *Krise und Disruption* derzeit häufig verwendet. Auch vor der Bau- und Immobilienwelt haben die Effekte nicht Halt gemacht. COV-Pandemie, Lieferkettenschwierigkeiten, Krieg in Europa, Energiekrise und neue Anforderungen in Folge des EU-Green Deals stehen nur an der Spitze der Aufzählung der Ursachen bzw. Auswirkungen. Unternehmen aus verschiedensten Branchen schlitterten in rote Zahlen, ungewohnte Rahmenbedingungen wie z. B. wiederkehrende Lockdowns haben das ihre dazu getan.

In der Bau- und Immobilienwelt kommen die Effekte verzögert und differenziert an. Einerseits konnten Bauunternehmen trotz der Krisensituation auf volle Auftragsbücher blicken, nicht zuletzt auf Grund der lang andauernden Phase niedriger Zinsen in Verbindung mit hohem Zustrom von institutionellem Investorenkapital. Bremsend wirkten zuletzt u. a. steigende Baumaterialpreise – so stiegen im Zeitraum zwischen Dezember 2020 und Dezember 2022 die Baumaterialpreise um 33%¹, während sie zuvor fast zwei Jahre praktisch unverändert stagnierten. Andererseits wirken sich verschärfte Kreditvergaberichtlinien, Bodenverknappung für Neuprojekte

und die Entwicklung von Leerständen inzwischen deutlich auf die Bau- und Immobilienwelt aus.

Gleichzeitig hat sich in dieser turbulenten Zeit eine gehörige Dynamik entwickelt. Die Digitalisierung in der Baubranche wird zum unumgehbaren Faktor, die Anforderungen des EU Green-Deals und der damit verbundenen EU-Taxonomie-Verordnung prägen Bauprojekte. Zu sehen ist, dass vor allem auch eine neue Art der Zusammenarbeit sich immer mehr in dieser doch traditionellen Arbeitswelt durchsetzt – mit Recht.

Daraus ergeben sich aber auch Herausforderungen für die Arbeitswelten der Bau- und Immobilienwelt:

- flexibles Arbeiten
- Homeoffice
- Digitalisierung
- flache Hierarchien
- Partizipation
- Nachhaltigkeit und Klimaschutz treffen auf monetäre Gewinnmaximierung

1) Quelle: Statistik Austria „Baukostenindex 2015“.

- Ein sich veränderndes Mindset – Gemeinwohl trifft auf Egoismus
- Neue Geschäftsmodelle erfordern eine neue Art der Kollaboration² der Akteure

Diese neuen Rahmenbedingungen – pandemiebedingt beschleunigt – fordern die Prozesse der Bau- und Immobilienwelt derzeit immens heraus. Die Kompetenzen der Wirtschaftsmediation werden nun vor allem präventiv gefragt, da es speziell ein neues Miteinander braucht.

Herausforderungen mit Innovation begegnen

Die sich aus den aktuellen Herausforderungen ergebenden neuen Lösungsansätze und Prozesse bereichern quer durch die verschiedenen Bereiche der Realisierung von Projekten und haben geholfen, Dynamik in die Branche zu bringen.

Eines ist zu erkennen – es sind oftmals nicht neu erdachte Konzepte, sondern bekannte bzw. in anderen Branchen erprobte Systeme, die jetzt in der Bau- und Immobilienwelt immer öfter eingesetzt werden.

Nachfolgend erläutere ich ein paar wirksame und immer öfter anzutreffende Konzepte.

Allianzverträge

Der Allianzvertrag als alternatives Vertragsinstrument schafft für die Vertragsparteien eine gemeinsame Interessenslage nach dem Grundsatz „best for project“. In ihrem Wesen führen Allianzverträge dazu, dass Auftraggeber und Auftragnehmer gemeinsam am Erfolg bzw. Misserfolg des Projekts partizipieren und damit die Projektarbeit auf das Projektwohl und nicht auf Partialinteressen fokussiert wird. Angewendet wird das Modell neben klassischen Hochbauten auch im Bereich von Infrastrukturprojekten.³ Gerade hier werden in der Anfangsphase das gemeinsame Ziel, die Themen und die dahinter liegenden Interessen der jeweiligen Stakeholder erarbeitet – gleich dem Prozess in einer Mediation.

Lean Management

Lean Management („schlankes Management“) ist eine Management-Philosophie, um Prozesse effizienter zu organisieren.

Lean Management setzt dabei auf die Minimierung von Verschwendung, um Kosten zu reduzieren, Prozessabläufe in der Wertschöpfungskette zu verkürzen und Fehler zu vermeiden – bei gleichzeitigem Streben nach bestmöglicher Qualität.

Der kontinuierliche Verbesserungsprozess im Lean Management ist von Grund auf kundenorientiert.⁴

Integrierte Projekt Abwicklung – kurz IPA

Integrierte Projektabwicklung (IPA) – auch als Integrated Project Delivery (IPD) oder Project Alliancing bekannt, beschreibt eine innovative und auf Kollaboration basierende sowie ergebnisorientierte Realisierung von Bauprojekten – mit einem gegenüber den Systemen von Allianzverträgen wesentlichen Unterschied. Während Allianzverträge im Ablauf nach konventionellen Projektentwicklungs- und Projektplanungsschritten etabliert werden und die gemeinsamen Ausrichtungen erst zu einem späteren Zeitpunkt erarbeitet werden, wird bei IPA-Projekten die gemeinsame Ausrichtung am Beginn des Projektes geschaffen. Überspitzt ausgedrückt ist das Bauunternehmen bereits im Rahmen der Projektentwicklung Teil des Projektteams und bringt seine Kompetenz ein.

➤➤ **Alle involvierten Parteien haben somit frühzeitig ein gemeinsames Ziel: den erfolgreichen Abschluss des Bauprojektes.**

Von besonderer Bedeutung dabei ist, dass zuvor festgelegte Erfolgs-Kriterien ausgehandelt sind und deren Einhaltung für die Beteiligten verbindlich ist. Durch verschiedene Mechanismen fördert IPA den Kollaborations-

2) In diesem Text werden die Begriffe Kollaboration und Kooperation folgendermaßen verstanden:

Beide Begriffe beschreiben Zusammenarbeit zwischen Menschen.

Kooperation bedeutet, dass alle Beteiligten ihren Teil zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels beitragen und dabei unabhängig, aber koordiniert mit anderen auf ein gemeinsames Ziel hin arbeiten. Es gibt weniger direkte Interaktion zwischen den Beteiligten. Mit Kollaboration ist gemeint, dass die Beteiligten aktiv an der Gestaltung und Umsetzung des gemeinsamen Ziels zusammenwirken. Zentral sind dabei eine offene Kommunikation, eine gemeinsame Entscheidungsfindung und eine enge Zusammenarbeit, um das bestmögliche Ergebnis zu erzielen. Kooperation beschreibt hier eher eine aufgabenorientierte Zusammenarbeit, Kollaboration eine gemeinschaftsorientierte Zusammenarbeit mit Fokus auf ein gemeinsames Schaffen.

3) <https://www.report.at/file/Allianzvertrag.pdf>.

4) <https://ifm-business.de/aktuelles/business-news/was-ist-lean-management-definition-methoden.html>.

gedanken einer sogenannten „no-blame-culture“ und rückt das Gesamtprojekt noch mehr in den Fokus aller Beteiligten.⁵

Auch beim Lean- und dem IPA-Prozess liegt die Herausforderung im Einbeziehen Aller auf gleicher Augenhöhe. Diese typisch mediative Kompetenz ist hier gefragt.

Building Integrated Modelling – kurz BIM

Die Planung von Gebäuden mittels CAD-Technik ist inzwischen seit Jahren Standard – BIM stellt eine Weiterentwicklung der konventionellen CAD-Programme dar. Als ganzheitliche Methode zur Planung und späteren Verwaltung von Gebäuden bei gleichzeitiger Vernetzung aller an einem Projekt Beteiligten ist es ein wichtiges Werkzeug zur Optimierung von Bauprozessen und des Facility Managements. So ist BIM auch ein inzwischen unerlässliches Tool für die Anforderungen der Kreislaufwirtschaft – BIM als Grundlage einer Materialdatenbank.⁶ Es bildet die „neue“ Art der Zusammenarbeit transparent und digital ab – mit einem gemeinsamen Ziel auf Augenhöhe.

Partizipationsprozesse

Partizipation wird als die Einbeziehung von Akteuren in Entscheidungs- und Willensbildungsprozesse verstanden. Intensitätsstufen der Beteiligung sind Information, Konsultation, Kooperation und das Einräumen eigenständiger Entscheidungsspielräume. Transparenz, Repräsentativität und Beeinflussbarkeit von Ergebnissen sind je nach Struktur des Partizipationsprozesses essenzielle Qualitätskriterien.⁷

Der Mensch im Projekt

Arbeitsschritte in Projekten konzentrieren sich vor allem auf Prozesse und vernachlässigen dabei oft automatisch die wichtigste Ressource.

» **Die wichtigste Ressource im Projekt ist der Mensch.**

Gute Kommunikation sowie damit verbunden die Wirksamkeit von jeglichen Aktivitäten nimmt in allen Phasen der Projektwerdung einen sehr hohen Stellenwert ein und ist damit für das Projekt direkt erfolgsrelevant. Neben der Etablierung guter Kommunikation wird aus meiner Sicht aber zu wenig Rücksicht auf den Menschen als Persönlichkeit im Projektkontext genommen.

Der Mensch hat Interessen und Bedürfnisse mit unterschiedlichen Wertigkeiten. Diese können in der Zusam-

menarbeit erst dann angesprochen und geklärt werden, wenn eine stabile und belastbare Vertrauensbasis gegeben ist. Fehlt diese oder ist sie aus der Balance geraten, helfen die Standard-Kommunikationsprozesse nicht wirklich bzw. nur bedingt. Der „Kanal zur anderen Seite ist zu“, der notwendige Austausch fehlt. Genau hier liegen die Kompetenzen von MediatorInnen.

» **Mediation schafft die Basis, um beiden Parteien die Möglichkeit zu geben, auf Augenhöhe zu kommunizieren.**

Der Aspekt einer stabilen und belastbaren Vertrauensbasis wurde und wird derzeit überwiegend in der Startphase oder im wahrnehmbaren Konfliktfall berücksichtigt.

Zu Beginn eines Projektes gibt es fast schon routinemäßig singuläre Teamworkshops als Projekt-Kickoffs. Hier stehen meist Gruppendynamik, Stärken und auch der Aufbau einer Vertrauensbasis im Team im Fokus.

Im Konfliktfall wird immer öfter externe Unterstützung von MediatorInnen in Anspruch genommen. Aber leider meist zu einem sehr späten Zeitpunkt. Es gibt dann bereits viel verbrannte Erde und der Weg zurück zur gefestigten Vertrauensbasis vom Anfang des Projekts ist oft sehr schwer oder gar nicht mehr möglich.

» **Die Vertrauensbasis wird nur langsam aufgebaut, aber durch einen Konflikt sehr schnell wieder zerstört.**

Präventiv greift hier die sogenannte **Projektkultur-Steuerung PKS**. Die PKS fokussiert sich dabei nicht nur auf die inneren Stakeholder⁸, sondern bindet auch die äußeren Stakeholder maßgeschneidert in die Kommunikations- und Kollaborationsabläufe ein. Aus der Metaebene behält die PKS einen Gesamtüberblick und kann damit punktgenau agieren und optimieren.

5) <https://www.glici.de/static/43c973db8b492b418f2a4bbd5d8e1a27/IPA-Handlungsleitfaden-2020-einseitiger-Druck.pdf>.

6) https://de.wikipedia.org/wiki/Building_Information_Modeling.

7) https://www.stadtentwicklung.berlin.de/soziale_stadt/partizipation/download/Handbuch_Partizipation.pdf.

8) Als Stakeholder wird eine Person oder Gruppe bezeichnet, die ein berechtigtes Interesse am Verlauf und Ergebnis eines Projektes hat.

Projektkultur-Steuerung PKS als zentrales Element

Die Projektkultur-Steuerung PKS ist eine von der österreichischen remco real estate management & collaboration gmbh⁹ entwickelte begleitende, aber auch entscheidend mitgestaltende Prozessbegleitung in allen Projektphasen.

Der Hauptfokus liegt dabei auf der Zusammenarbeit, der Kommunikation und der Lösungskompetenz der vom Projekt betroffenen Menschen und Organisationen. Das Augenmerk liegt nicht nur auf den „direkten“ Beteiligten – dem sogenannten inneren Projektbeteiligtenkreis bzw. den inneren Stakeholdern – sondern auch auf dem äußeren Projektbeteiligtenkreis, den äußeren Stakeholdern, beispielsweise den betroffenen AnrainerInnen.

Je früher man alle Interessen und Bedürfnisse rund um ein geplantes Projekt sieht und aufgreift, umso besser lassen sich erfolgreiche Lösungsstrategien dafür entwickeln. Viele zusätzliche, durch neuen Input hereinkommende Ideen beflügeln die Realisierung eines Projektes für die gesamte Gemeinschaft. Ein oftmals spürbarer natürlicher Reflex dabei ist die Angst vor Einwänden, Hindernissen, „mitredenden AnrainerInnen“, die „unser Projekt ruinieren könnten“...

Genau für den Bereich ist die Kompetenz und Erfahrung von MediatorInnen erforderlich, die wissen, wie unterschiedliche Interessen aufgegriffen werden müssen, damit ein größtmöglicher Benefit entsteht.

In vielen Mediationen habe ich bereits das Entstehen überraschender Lösungswege erleben können, welche von keinem der Beteiligten vorher nur annähernd in Betracht gezogen worden wären. Die zutiefst menschliche Angst vor Veränderung, die Skepsis von „Andersmeinenden“ einerseits und die Kraft einer positiven Kollaboration andererseits sind die Gründe für die Sinnhaftigkeit der Etablierung der sog. Projektkultur-Steuerung PKS.

Der Bauprojekttablauf

Der typische Projekttablauf in der Bau- und Immobilienwelt verläuft ähnlich wie in anderen Branchen. Von der Idee weg über die anfängliche Strategie-, Planungs- und Umsetzungsphase gleichen sich die Wege stark. Bei Übergabe gibt es dann aber meist unterschiedliche weitergehende Prozesse.

Bei einem Bauprojekt ist es ab der Übergabe ausschlaggebend, inwieweit das Projekt „einfach“ verkauft oder weiter betrieben wird. Genau dieser Aspekt hat in der

Anfangsphase oft auch einen großen negativen Einfluss beim Aufsetzen des Projektes. Leider, weil hier die wesentlichen Stellschrauben für die Zukunft in Bezug auf Klima, Kreislaufwirtschaft etc. gesetzt werden. Hier sind in den letzten Jahren viele Verbesserungen wahrnehmbar, aber es gibt noch viel Luft nach oben.

Sehen wir uns nun die Phasen eines Beispielprojekts an, welches vom Eigentümer gebaut und betrieben wird.

Phase Null+

Die Phase Null+ bildet die Basis für die Projektentwicklung, mit der das Projekt von allen Beteiligten auf Grund einer klaren und holistischen Zieldefinition bestmöglich entwickelt und realisiert werden kann. Das Ergebnis der Phase Null+ dient den Projektbeteiligten quasi als „roadmap“ für die Ausrichtung der zu erbringenden Leistungen.

Projektentwicklung

In der Projektentwicklung wird auf Basis der Ergebnisse der Phase Null+ das Projekt kreativ gestaltet. Varianten werden entwickelt, gegeneinander abgewogen und optimiert. Planung, Technik, Budget, Finanzierung und Ertragspotential und vieles mehr werden greifbar, die Wechselwirkungen der Parameter sichtbar.

Planung

Das Ziel der Projektplanung ist es, das zuvor definierte Projekt hinsichtlich seines Ablaufes und Umfangs, der Kosten und Ressourcen sowie der Qualität und der Risiken genauestens zu analysieren und zu planen.

Bauliche Ausführung

Die bauliche Ausführung beginnt offiziell mit der Vergabe der Bauleistungen und endet mit der Abnahme der vertragskonform erbrachten Bauleistungen aller Gewerke.

Nutzungsphase

Ab Übergabe des Objektes beginnt die Nutzungsphase. Sie stellt das wesentliche Ziel des Bau- und Immobilienprojektes dar.

Umbau, Sanierung und Nachnutzung und Abbruch

Unter Nachnutzung wird die Umnutzung von Bauwerken, die für ihren ursprünglichen Zweck nicht mehr be-

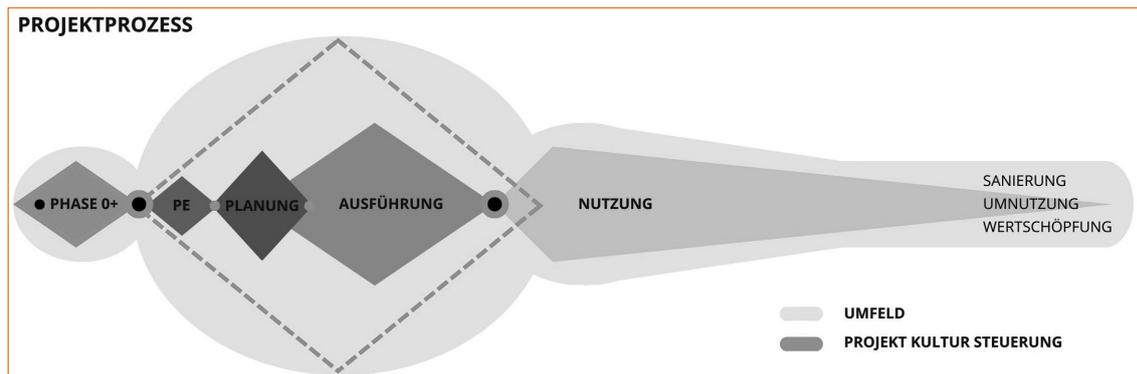
⁹) www.remco.at.

nötigt werden, verstanden. Sie ist eine nachhaltige Strategie zur flexiblen Umnutzung bestehender Bauten, die zu einer Verlängerung der Lebensdauer von Bauwerken im Sinne der Kreislaufwirtschaft führt.

Im Regelfall durchläuft eine spätere Bauphase in einem Objekt wieder die vorangeführten Phasen ab Phase

Null+. Finaler Akt des Gebäudes – der Abbruch stellt das endgültige Ende des Objekts dar.

Der Blick auf die verschiedenen Projektphasen zeigt, dass in jedem Schritt – sogar am Ende des Lebenszyklus die Art der Herangehensweise der Menschen für die weiteren Umstände bestimmend ist.



Phasen der Projektkultur-Steuerung

In einem ersten Schritt ist es unerlässlich, gemeinsam mit dem Kernteam die passende Strategie mit den dazu erforderlichen Maßnahmen der Projektkultur-Steuerung PKS zu erarbeiten. Die Ergebnisse dessen werden in einem sogenannten **PKS-Kompass** festgehalten. Warum Kompass? In dieser Phase sind sinnvollerweise nur die Richtung und wesentliche Milestones der Projektkultur fassbar. Ein wichtiger Aspekt der PKS ist, flexibel und spontan auf „Bewegungen“ während des Projektablaufes reagieren zu können. Ähnlich wie in einer Mediation, in der der Prozess klar ist, aber unmittelbar auf spontan entstehende Aktionen eingegangen werden muss. Auch hier zeigt sich die Notwendigkeit der mediativen Kompetenz der agierenden Personen.

Sucht man den bestmöglichen Zeitpunkt der Erstellung des PKS-Kompasses, ist dies parallel zur Phase Null+ – mit dem Ende der Phase Null+ sollte der Kompass fertig erarbeitet und formuliert sein.

In den darauffolgenden Projektschritten bis zur Fertigstellung des Projektes und dem Beginn der Nutzungsphase (bzw. überlappend und zeitlich begrenzt in die Nutzungsphase hineinreichend) begleitet eine laufende Projektkultur-Steuerung PKS alle Projektphasen, um den Projekterfolg bestmöglich zu unterstützen.

Die PKS teilt sich in zwei Hauptstränge:

➤ **Einerseits dient sie als Begleitung für absehbare Anforderungen und andererseits wirkt sie als Sensor für spontan entstehende Themenstellungen.**

Dies hilft den Beteiligten, bestmöglich darauf zu reagieren.

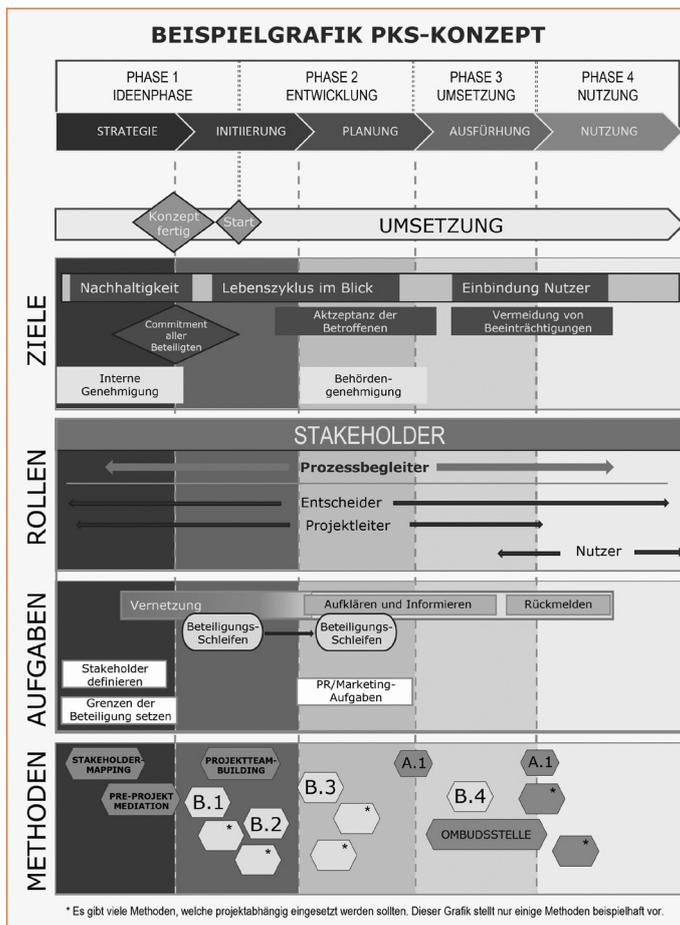
Methoden der Projektkultur-Steuerung

Der Umfang der einsetzbaren Methoden in der PKS ist – ähnlich wie in den Bereichen Mediation und Coaching – enorm groß. Nachfolgend gehe ich auf einige signifikante Methoden ein, die trotz der Individualität jedes Projektes meist zum Einsatz kommen.

Stakeholder-Mapping

Das Stakeholder-Mapping sollte in einem Projekt frühstmöglich eingesetzt werden – idealerweise am Beginn der Phase Null+. Das Ziel ist die Darstellung und Sichtbarmachung der internen und externen Stakeholder, die auf ein Projekt einwirken, sowie deren Werte und Interessen. Dabei werden auch die Relationen zwischen den Stakeholdern untereinander wie auch singularär deren Relationen gegenüber dem Projekt beleuchtet und abgebildet.

Das Ergebnis des Stakeholder-Mappings ist die wesentliche Grundlage für die Erarbeitung eines gezielten Kommunikations- und Kollaborationsplans, dies in Verbindung mit den jeweiligen Aufgaben und Kompetenzen der Projektbeteiligten sowie deren Verantwortungen.



mitbestimmend. Die PKS sollte dabei möglichst frühzeitig starten und parallel zu allen Phasen eines Projektes wirken. Ein nicht zu unterschätzender Faktor darf dabei nicht vergessen werden – auch zwischen den Projektbeteiligten und der PKS entwickelt sich eine Vertrauensbasis, welche permanent „gepflegt“ werden muss, um bestmöglich zu wirken.

Ombudsstelle

Ombudsstellen dienen als Anlaufstellen für Projektbeteiligte, um ihre Anliegen und Beschwerden optimal aufzunehmen, zu erfassen und an die Verantwortlichen strukturiert weiterzugeben bzw. die Umsetzung eventuell erforderlicher Maßnahmen vor Ort zu prüfen und zu dokumentieren.

Ich unterscheide zwischen internen und externen Ombudsstellen. Interne Ombudsstellen stehen den inneren Stakeholdern wie etwa ProjektleiterInnen, PlanerInnen, ausführende Unternehmen, späteren NutzerInnen oder auch InvestorInnen offen. Externe Ombudsstellen sind vorwiegend Anlaufstellen für BürgerInnen, die von einem Bauprojekt betroffen sind, aber auch

Da sich innerhalb eines Projektes immer wieder Veränderungen im Bereich der Stakeholder ergeben, ist zur Aufrechterhaltung der Qualität die Methode anlassbezogen zu wiederholen. Dies angepasst an die jeweiligen Projektphasen sowie bei hinzukommenden oder wegfallenden Stakeholdern.

Unterschiedlichste Dialogmethoden

Im Prozess der PKS kommen unterschiedlichste Dialogformen zur Anwendung, welche im Beitrag von Wilfried Pistecky¹⁰ in diesem Heft detailliert erörtert werden.

Laufende Projektbegleitung

Im Rahmen der PKS werden wesentliche Prozesse und Meetings begleitet und moderiert, unabhängig ob es sich um wiederkehrende Meetings oder Einzelmeetings handelt. Dabei fokussiert sich die PKS darauf, die Art der Zusammenarbeit aller Beteiligten im Auge zu behalten, um im Bedarfsfall kurzfristig entsprechende Interaktionen setzen zu können.

Die Kontinuität der Tätigkeit der PKS über den gesamten Projektablauf ist zentral für den Erfolg des Konzeptes

der kommunalen Verwaltung oder den Medien.

Zentrales Thema rund um die Einrichtung einer Ombudsstelle ist die Haltung des Initiators einer Ombudsstelle bezüglich des Umgangs mit den an die Ombudsstelle herangetragenen Themen. Die wertschätzende Entgegennahme eines Inputs, die zeitnahe Behandlung des Anliegens in Verbindung mit dem Einhalten von Zusagen, (hier vor allem der Übermittlung von Informationen und Antworten) – unabhängig, ob dem Wunsch des Betroffenen nachgekommen werden kann, unterstützt Projekte alleine deshalb, weil ein Teil des Themas – die Beziehungsebene zwischen den Stakeholdern – gepflegt bzw. optimiert wird. Wird dann noch eine Lösung für das Anliegen gefunden entstehen vollständige win-win Situationen.

Projektteambuilding

Das Ziel von Teambuilding-Maßnahmen besteht vordergründig darin, ein Team in seiner Zusammenarbeit

10) Siehe S. 136.

zu stärken und das gemeinsame Ziel in den Fokus zu rücken.

Das Team lernt dabei mehr über die Stärken und Schwächen, Fähigkeiten und Funktionen der anderen Projektteammitglieder, was das Vertrauen innerhalb der Gruppe fördert und die gemeinsame Basis stärkt.

Fazit und Ausblick

Die Herausforderungen in der Bau- und Immobilienwelt werden immer größer und komplexer. Und das gesamtgesellschaftlich und damit auch für die Menschen als Beteiligte eines Projektes. Dabei geht es nicht nur um technisch orientierte innovative Themen, sondern vor allem um den Bereich der zwischenmenschlichen Zusammenarbeit. Diese stellt in der Zukunft immer mehr einen signifikanten Anteil am Erfolg eines Projektes dar.

Um die Zusammenarbeit in Bau- und Immobilienprojekten optimal zu gestalten, braucht es die mediativen Kompetenzen erfahrener MediatorInnen, die aus der Metaebene heraus eine Basis für die wertschätzende Kommunikation und das Vertrauen zwischen den unter-

schiedlichen Projektbeteiligten schaffen und dann diese Bereiche kompetent pflegen und weiterentwickeln. Diese Leistung sollte nicht erst in einer späten Phase des Projektes und zum Zeitpunkt eines aufgebrochenen Konfliktfalls in Anspruch genommen werden, sondern bereits ab den frühen Projektphasen in Form einer kollaborativen Prozessbegleitung – der Projektkultur-Steuerung PKS.



Kontakt

Dipl. Ing. Conny Exß, Wirtschaftsmediatorin, remco: Unternehmensberatung, Mediation, Coaching. Conny Exß hat Architektur studiert, ist eingetragene Mediatorin und hat Erfahrung in Projektmanagement und Führung.
exss@remco.at
www.remco.at; www.exaktum.at; www.exss.at

📖 Journal: Alle bisherigen Ausgaben und Einzelartikel der pm finden Sie online unter <https://elibrary.verlagoesterreich.at/journal/pm>

Resumé en français

Les défis dans le secteur de la construction et de l'immobilier sont toujours plus importants et complexes. À cet égard, les évolutions de l'économie mondiale, telles que la numérisation, les difficultés dans la chaîne d'approvisionnement ou les nouvelles exigences découlant du Green Deal de l'UE ne sont pas les seules à jouer un rôle. De plus en plus, le domaine de la collaboration interpersonnelle est concerné. À l'avenir, celle-ci contribuera de manière toujours plus significative au succès d'un projet, en tenant compte du fait que les formes de collaboration évoluent et se transforment également. L'auteur décrit les contrats d'alliance, le Lean Management, la gestion intégrée de projets, le Building Integrated Modelling et les processus participatifs pour mettre en évidence l'importance de la contribution humaine dans le domaine de la planification et la nécessité d'appliquer des approches médiatives.

Pour optimiser la collaboration dans les projets de construction et dans l'immobilier, le recours aux compétences de médiatrices et médiateurs confirmés permet de fonder une communication respectueuse et d'établir la confiance entre les différentes parties prenantes du projet. Ceci les amènera à être plus efficaces dans leurs domaines respectifs et à poursuivre leur développement. Idéalement, cette prestation devrait être sollicitée dès les premières phases d'un projet, sous forme d'un accompagnement collaboratif du processus, appelé «Projektkultur-Steuerung PKS» (Pilotage de la culture de projet). Parmi les méthodes appliquées, on trouve le dialogue, le Stakeholdermapping (cartographie des parties prenantes), le Teambuilding pour les participants au projet, le suivi continu du projet et l'Ombudsman. Toutes ont pour but de renforcer la collaboration de tous les professionnels impliqués dans un projet de construction et de créer les meilleures conditions possibles pour la réussite du projet.

Christiane Brem