



Franz Josel

## Werte orientierte Projektentwicklung am Beispiel Projekt Spielberg NEU

Der Autor, Jahrgang 1937 war im steirischen Landesbauamt 20 Jahre „Vorstand“ der Fachabteilung Hochbau, die letzten sieben Jahre Koordinator für die gesamten öffentlichen Hochbauten des Landes- und Bundes in der Steiermark. Als Projektmanager hat er mit Baukosten von insgesamt über eine Milliarde Euro zahlreiche Klein- und Großprojekte realisiert, wie Universitätsinstitute, Schulen und Schulzentren, Sportstätten, Amtsgebäude, Freizeiteinrichtungen, Krankenanstalten, Landesaltenpflege- und Schülerheime sowie Kulturbauten. Ab 1998 war er fünf Jahre „Stadtrat“ der Landeshauptstadt Graz mit Kompetenzen bei den Ämtern der Stadtbaudirektion und mit der Planung des Ausbaues der Koralmbahn durch Graz und der Neugestaltung von Plätzen befasst.

Das Wertemanagement wird vielfach als effektives Steuerinstrument für den Unternehmenserfolg gepriesen. Wer nach Werten handelt, schärft die Unternehmenskultur, verbessert die Identifikation und Kooperation, betreibt effektives Risikomanagement und optimiert die betriebswirtschaftlichen Abläufe. Projektentwicklungen hingegen orientieren sich an Zielvorgaben, quantifizierte Anforderungen, die erfüllt werden müssen damit ein Projekt erfolgreich wird. In der Regel sind dies Aussagen zu den drei Punkten des „magischen Dreiecks“: Qualität, Zeit und Kosten.

Ein Ziel ist ein in der Zukunft liegender, gegenüber dem Gegenwärtigen veränderter, angestrebter Zustand, ein Endprodukt, das Ergebnis eines Prozesses. Auch das Wertemanagement strebt Ergebnisse an. Liegt der Unterschied darin, dass das Wertemanagement mehr auf Normen des Handelns, wogegen das Projektmanagement auf Ergebnisse ausgerichtet ist? Ein Umstand, der nicht zutrifft, denn zum Beispiel setzt das Erreichen von Ergebnissen mit Qualität qualitätsbewusstes Handeln voraus. Wenn also allgemein als Wert das verstanden wird, was für eine Sache bedeutsam und sinnvoll ist, dann haben Werte auch für eine Entwicklung eines konkreten Projektes Bedeutung, wie das Beispiel „Projekt Spielberg NEU“ zeigt.

### Vorgeschichte

Der Energy- Drink-Hersteller Red Bull GmbH wollte in Spielberg bei Knittelfeld in der Obersteiermark mit 700 Millionen Euro ein Motorsportzentrum errichten. Das Umweltverträglichkeitsprüfungsverfahren mit zahlreichen Einwendungen der Anrainer endete mit einer Abweisung des Antrages auf

Genehmigung des Vorhabens. Die sodann über Auftrag der Steiermärkischen Landesregierung gegründete „Spielberg NEU Projektentwicklung GmbH“ hatte das Unternehmensziel, für das Nachfolgeprojekt einen rechtskräftigen Bescheid zu erlangen, der von ihr auch erreicht wurde. Auf der Basis dieser Genehmigung verwirklicht derzeit Red Bull- Chef Dieter Mateschitz

mit 90 Millionen Euro Teile des Projektes mit „Publikumscharakter“. Die Gesamtfertigstellung wird für das Jahr 2011 geschätzt, später sollen weitere Anlagenbereiche folgen.

### Rahmenbedingungen

In Österreich ist eine Projektentwicklung mit dem Nachweis der Um-

weltverträglichkeit an umfangreiche Rahmenbedingungen gebunden. Charakteristisch für das Umweltverträglichkeitsprüfungsgesetz ist, dass die Umweltbehörde alle für das Vorhaben zutreffenden Gesetze (sowohl Bundes- als auch Landesgesetze) in einem konzentrierten Verfahren anwendet.

Bevor eine Entscheidung getroffen wird, muss der Antragsteller für einzelne „Schutzgüter“, wie Mensch, Tiere, Pflanzen, Boden, Wasser, Luft, Klima, Landschaft, Sach- und Kulturgüter eine Umweltverträglichkeitserklärung erstellen. In dieser sind die direkten Umweltauswirkungen einzeln aber auch ganzheitlich und umfassend zu betrachten, ebenso die indirekten Auswirkungen, Verlagerungseffekte, Wechselwirkungen und gegenseitige Beeinflussungen zu untersuchen. Nur dann, wenn unzweifelhaft der Nachweis über die Umweltverträglichkeit gelingt, hat ein Projekt die Chance auf eine Genehmigung durch die Umweltbehörde.

#### Wertevorgaben für die Projektgestaltung

Beim Vorhaben Spielberg NEU wurden vorweg die Werte nach denen es inhaltlich zu gestalten war, plakativ in der Bezeichnung NEU mit N - nachhaltig, E - einzigartig, U - umweltfreundlich verankert. Es sollte auf die Zukunft ausgerichtet sein, sich unverwechselbar gegenüber Mitbewerbern unterscheiden und für alle berührten Schutzgüter umweltverträglich sein.

Beim Projekt und der Projektentwicklung war außerdem ein hohes Qualitätsniveau zu erzielen bzw. einzuhalten. Es ist nicht leicht, sich auf Werte zu beschränken.

Gerade bei einer Projektentwicklung muss jeder Einfall, der nicht den Wertevorgaben entspricht, rücksichtslos gekillt werden. Denn auch heute trifft noch die Feststellung des amerikanischen Ökonomen Peter Ferdinand Druker, Pionier der modernen Managementlehre, zu: „Konzentration ist der Schlüssel zum Erfolg...kein anderes Effektivitätsprinzip wird in unserer Zeit so beharrlich verletzt wie das Grundprinzip der Konzentration...Es scheint unser Wahlspruch zu sein, von allem ein bisschen zu tun“.

#### Qualität

Was ist Qualität? Ganz allgemein ist Qualität die Gesamtheit der Eigenschaften und Merkmale eines Produktes oder einer Tätigkeit, die sich auf seine oder deren Eignung zur Erfüllung gegebener Erfordernisse bezieht. Diese Definition zeigt die Komplexität des Begriffes Qualität. Qualität muss aus der Perspektive der oft ungewöhnlichen Vorstellungen des „Kunden“ gesehen werden, hat aber auch eine moralische und eine nicht zu unterschätzende ästhetische Dimension.

Qualität ist ebenso in der Form oder Aussage eines Briefes bzw. die Höflichkeit eines Mitarbeiters. Übertragen auf die Projektentwicklung ist daraus abzuleiten: Wenn ein Projekt Qualität haben soll, muss alles zum Entstehen Notwendige (Mensch, Sachmittel, Organisation) Qualitätsmerkmalen unterworfen werden.

Die Gestaltung und Abwicklung des Projektes Spielberg NEU erfolgte nach dem Motto „Aller Anfang ist nicht schwer, wenn sich der Projektentwickler stets folgende Kernaussagen verdeutlicht“:

- Nur Qualität bringt Erfolg! - in allen Bereichen: Menschen, Sachmittel, Organisationsformen - Aufbau, Ablauf.
- Für das Gelingen ausschlaggebend ist/sind
  - o ein Projektmanager mit fachlicher Letzt- Verantwortung: Interne Projektorganisation: Zeitplan, zentrale Datenverwaltung, Server, Kommunikation. Abstimmung technische Planung - Fachplanung - Projektwerber/Investoren.
  - o ein Rechtbeistand - ausschließliche rechtliche Verantwortung: Abstecken der rechtlichen Rahmenbedingungen im Projektteam und gegenüber der Behörde.
  - o ein Koordinator für die Umweltplanung- Umweltverträglichkeitserklärung, allenfalls auch einer für die Objektplanung.



Stadtrat a.D.  
w. Hofrat i.R. Dipl.-Ing.  
Franz Josel

o die besten Planer, Gutachter, Experten am Markt und zwar solche, die eine auf das Vorhaben zutreffende Fachkompetenz besitzen und überdies auch teamfähig sind.

o frühzeitige Erstkontakte mit Organen der Behörde (Verhandlungsleiter, Sachverständige), während der Projektabwicklung weitere regelmäßige Abklärungen.

o Behördenvertreter mit Rechts- und Fachkenntnissen. Diese sind zu unterstützen und nicht unter Druck zu setzen.

o hochwertige Fachberichte, Graphiken, Stand der Technik in jedem Fachbereich: Es bestehen von den Experten erstellte, auch in der Literatur angeführte gängige Vorgangskataloge, die systematisch abzuhandeln sind - normative Grundlagen.

o eine Projektentwicklung, die sicherstellt, dass umweltbezogene Einschränkungen frühzeitig erkannt werden und das Projekt entsprechend adaptiert wird.

o entweder eine offensive oder eine restriktive Öffentlichkeitsarbeit (Medien- und Bürgerinformationen). Die Umweltverträglichkeitsprüfung ist an sich bereits ein Verfahren mit Öffentlichkeitsbeteiligung. Das Ergebnis wird nicht von den Medien, sondern von den Behörden entschieden.

o möglichst rasch ein positiver Bescheid anzustreben, damit der Investor nicht vom Projekt abspringt: Keine Meditation, kein Umweltverträglichkeits-Konzept - gleich eine Umweltverträglichkeitserklärung

o genügend Geld zu sichern - für die Umweltverträglichkeitserklärung und das gesamte Verfahren.

o eine hohe Risikobereitschaft des Investors, denn das Umweltverträglichkeitsverfahren ist zeitaufwändig und im Ausgang ungewiss.

Mit diesen konsequent umgesetzten Vorgaben wurde für das Projekt Spielberg NEU bei der Umweltbehörde die Zustimmung für die Umweltverträglichkeit und damit verbunden die Genehmigung des Vorhabens erreicht.

**Wirtschaftlichkeit**

Qualität hat ihren Preis. Der italienische Wirtschaftsökonom Wilfredo Pareto (1848- 1923) entdeckte ein überraschendes Phänomen in Bezug auf das Verhältnis Aufwand zum Ergebnis.

80 Prozent der erzielten Arbeitsergebnisse werden nur von 20 Prozent Aufwand verursacht, während für die restlichen 20 Prozent noch zusätzlich 80 Prozent an Aufwendungen eingebracht werden müssen. Für Perfektionismus ist somit zusätzlich ein vierfacher Aufwand erforderlich.

So mancher Umweltverträglichkeitsprofi vertritt die Meinung, auch für den Nachweis der Umweltverträglichkeit müsse das Pareto- Prinzip angewendet werden. Begründet wird diese Auffassung so: Um die Vorstellungen in allen Bereichen zu erfüllen wäre ein großer Zeitaufwand notwendig, die Aufwendungen dafür aber viel zu hoch. Um Kosten einzusparen werden daher bei den Fachgutachten für die Umweltverträglichkeitserklärung die einzelnen Faktoren nicht umfassend betrachtet. Man beschränkt sich vor allem auf die wichtigen Fachbereiche, wie Lärm, Luft und Umweltmedizin. Geplant wird außerdem nur soweit, als von der Behörde gefordert.

Dass diese Vorgangsweise nicht immer zum Erfolg führt, zeigen Beispiele über nur oberflächlich behandelte Fachbereiche. Die Folge waren aufgezeigte wesentliche Mängel, die der Umweltsenat mit zum Anlass nahm, die Anträge auf Genehmigung der Vorhaben abzuweisen.

Für den Projektentwickler stellt sich die Frage welche Vorgangsweise er wählen soll.

Um alle Vorgaben zu erfüllen muss eine hohe Latte mit umfangreichen Nachweisen über alle Fachbereiche übersprungen werden. Dieser Anspruch auf eine „gesamtheitliche“ Betrachtung

führt zum zeitaufwendigen und teuren Phänomen der „enzyklopädischen“ Umwelt- verträglichkeits-Prüfung = unheimlich viel Papier. Das Risiko an der Umweltverträglichkeit zu scheitern wird jedoch minimiert. Wenn die Unterlagen für die Einreichung der Umweltverträglichkeitserklärung nur auf einem niederen Niveau erstellt werden geht der Projektentwickler ein sehr hohes Risiko ein. Die Folge wären große Zeitverzögerungen wegen der Nachbesserung unzureichender Unterlagen, umfangreiche Nachforderungen und Auflagen bei nicht ausreichend vorgeschlagenen Maßnahmen; außerdem die Umweltverträglichkeit spätestens in der Behandlung durch den Umweltsenat gefährdet. Denn eines ist sicher, auch eine Umweltverträglichkeitserklärung kostet viel Geld und Zeit. Die Zauberformel für die Vorgangsweise könnte so lauten: „So viel wie nötig – nicht so viel wie möglich!“

**Was bei Umweltverträglichkeitsprüfungsverfahren auffällt**

Umweltverträglichkeitsprüfungsverfahren zeichnen sich durch eine enorme Sachverständigenhäufung, eine Flut an Auflagen im Bescheid und eine Vielzahl vorgeschriebener Bescheinigungen aus. Die Umweltverträglichkeit wird an wissenschaftlichen Spitzenleistungen ohne Nachweis einer praktischen Erprobung gemessen, obwohl beim Experimentieren der Misserfolg die Regel, der Erfolg eine Ausnahme ist.

Immer weniger wird der Mensch, immer mehr der Grünbereich Mittelpunkt der Betrachtung. In den Rechtsnormen fehlt das Schutzgut „Mensch/ Arbeit“ als öffentliches Interesse. Investoren stehen den Verfahren kritisch gegenüber. Einsätze in die Begutachtung der Umweltverträglichkeit stellen ein beträchtliches Wagnis dar, denn der Ausgang der Verfahren ist ungewiss.

Nähere Ausführungen können dem von mir verfassten, im Mai 2009 erschienenen Fachbuch „Umweltverträglichkeits- ABC für Praktiker“ entnommen werden, das Tipps über die Erstellung der Planung, der Fachgutachten und der Umweltverträglichkeitserklärung

nach dem Österreichischen Umweltverträglichkeitsprüfungsgesetz zum Inhalt hat.

**Kernaussagen**

Am Werten orientiertes Management ist nicht nur als Steuerinstrument für den Unternehmenserfolg wichtig. Wenn als Wert das verstanden wird, was für eine Sache bedeutsam und sinnvoll ist, dann sind Werte auch für konkrete Projektentwicklungen von Bedeutung, wie das Beispiel Projekt Spielberg NEU zeigt. Dessen Gestaltung erfolgte nach den Wertvorgaben „NEU“: mit N wie nachhaltig, E wie einmalig und U wie umweltverträglich. Durch eine konsequent angestrebte hohe Qualität in allen Bereichen: Menschen, Sachmittel, Organisationsformen – Aufbau, Ablauf -wurde für das Vorhaben die Umweltverträglichkeit und damit die Genehmigung durch die Umweltbehörde erreicht.

**Literatur:**

Franz Josel  
Umweltverträglichkeits- ABC für Praktiker  
Medienfabrik Graz GmbH  
0316/ 80 95 27 verlag@mfg.at  
277 Seiten, broschiert, Euro 24,80

**Autor:**

Dip.- Ing. Franz Josel:  
„Als einer der „Ersten“ absolvierte ich die neu geschaffene Fachrichtung Wirtschaftsingenieurwesen an der TU Graz. Vorlesungen und Prüfungen in den Wirtschaftsfächern erfolgten noch gemeinsam mit den Studenten an der Universität Graz. Als Absolvent begegnete mir jahrelang immer wieder der Vorwurf weder ein ausgebildeter Bauingenieur noch eine Wirtschaftsexperte zu sein. Heute sind diese Vorbehalte, dank der Leistungen der Wirtschaftsingenieure auf den verschiedensten Fachgebieten längst ausgeräumt. Sicher mit auch ein Verdienst des Österreichischen Verbandes der Wirtschaftsingenieure, dem ich seit 1964 als Mitglied angehöre.“