Aus der FIDIC Standing Task Group «Quality»

In den suisse.ing news 3/23 wurde über die Neubesetzung des FIDIC Business Leadership Committee (BPLC) berichtet, dem neben zwei angestammten Arbeitsgruppen zu Quality Based Selection (QBS) und zur Zusammenarbeit Consulting & Contractor das aufgelöste RLQC (Risk, Liability and Quality Committee) mit zwei neuen Standing Task Groups zu Risk and Liability bzw. zu Quality unterstellt wurden. Was es damit auf sich hat und wo die Arbeiten an einem modernisierten QM-Leitfaden der FIDIC derzeit stehen, darüber wird im nachfolgenden Update orientiert.

Forming – Storming – Norming – Performing

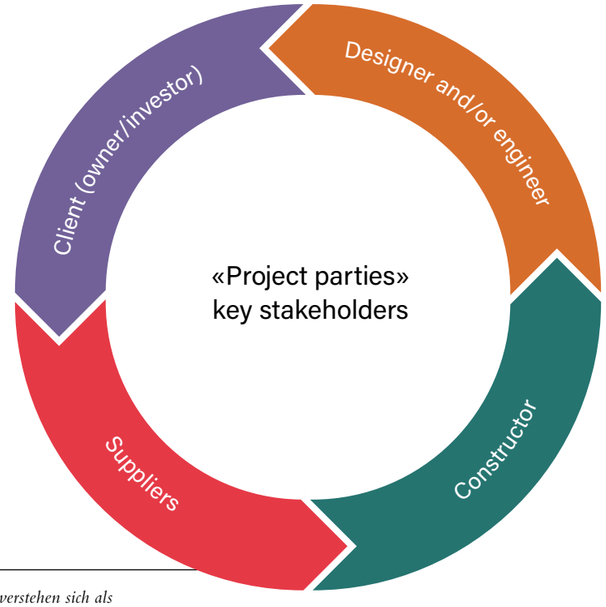
Die Mitglieder einer FIDIC Task Group werden durch das Executive Board als oberstem Lenkungsgremium der FIDIC für ein zweijähriges Mandat gewählt, wobei für gewöhnlich der operativ tätige Generalsekretär die Nominierungen durch die Mitgliederverbände sammelt. Nach Abgang von Italo Goyzueta Ende 2023 hat interimistisch Anil Ayer die Rekrutierungs- und Liaison-Funktion zum FIDIC Board übernommen. Er ist Bauingenieur und von FIDIC für strategische Projekte engagiert.

Anil als Board Liaison, Graham Pontin als ICT Wizard und FIDIC Layouter sowie Oro Cohen als Backoffice Chefin sind die guten Geister, die alle unsere Teams-Sitzungen begleiten. Im Dezember 2023 startete die TGQ mit acht Mitgliedern plus Lars Ostenfeld (Rambøll) als Liaison des BPLC.

Beitrag BPLC in den suisse.ing news 3/23

Im Hinblick auf die Erfüllung des strategischen Fünf-Jahres-Plans bis Ende 2024 musste mit minimer Akklimatisationszeit und ohne vertrauensbildende physische Treffen sofort mit der Arbeit begonnen werden. Wegen des Layoutaufwands sollte Part A: *Organisational Quality* auf Juli abgegeben werden und Part B: *Project Quality* parallel zur FIDIC-internen Genehmigungsläufe im Herbst 2024 entstehen. Leider überforderte dieses Tempo nicht nur die Milizkapazität der Teammitglieder, sondern auch die Reviewkapazität des übergeordneten Komitees BPLC, das mit Mitgliedern aus dem höheren Management einiger Grossbüros ebenfalls gerade erst neu besetzt worden war und die Ergebnisse von gleich vier Task Groups sichten sollte.

Basierend auf einer vorgängigen Gap-Analyse bestehender alter Leitfäden war bis Februar 2024 eine Grobstruktur mit Stichworten zum Inhalt und zur personellen Besetzung der Untergruppen für die fünf Kapitel des Teils A entworfen worden. Für jedes Kapitel bestand eine Stichwortliste, doch keine Storyline für den roten Faden. Erste Ideen mussten zugunsten einer einheitlichen Linie modifiziert werden, was sich demotivierend auf das parallele Schreiben auswirkte.



FIDIC-Mitglieder verstehen sich als «trusted advisor» auf Seite des Bauherrn mit integraler Verantwortung für den gesamten Bauprozess, entweder in der Rolle des primärer Entwurfsingenieurs oder in der des Zweitgutachters.

So wurde anhand zweier Pilotkapitel zuerst der Schreibstil abgestimmt, der deutlich lockerer («casual») sein sollte als in früheren FIDIC-Leitfäden. Womöglich hätte die Zwischenstufe einer Storyline pro Kapitel und eine damit verbundene Ermächtigung der Kapitelverantwortlichen die Schreibblockade gelöst. Für eine parallele Kapitelbearbeitung hätte es aber auch deutlich mehr eigenverantwortliche Abstimmung in jeder Untergruppe mit Sprints zwischen den monatlichen Video-Calls gebraucht.

Um den Zwischenabgabetermin der ersten fünf Kapitel im Juli 2024 zu halten, schrieb der Chairman schlussendlich zu viele Texte selbst, mit wenigen Verbesserungsvorschlägen seitens der Gruppe. Zwar war ein «Performing» erreicht worden, aber unter Auslassung des «Norming». Die Diskrepanz zur üblichen Erwartungshaltung einer unverbindlichen, eher passiven Gruppenzugehörigkeit forderte ihren Tribut: Zwei Mitglieder fanden keine Zeit, überhaupt Input zu liefern und eines trat aus Protest ganz aus.

Übersicht zum fertigen Part A

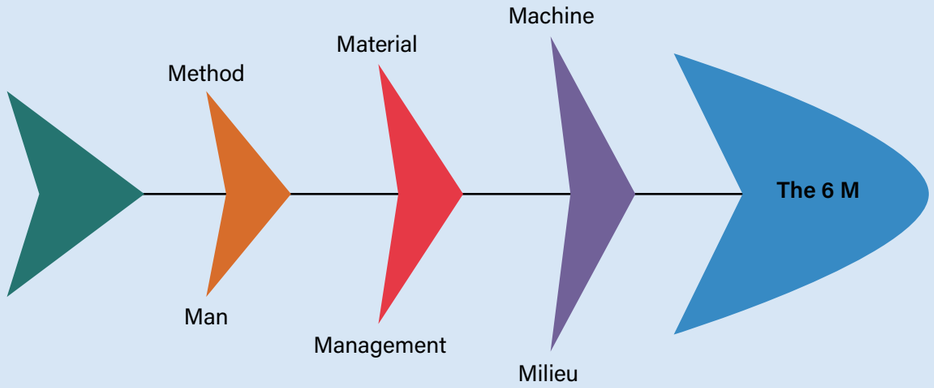
Weil die eigentliche Norminterpretation der ISO 9001: 2015 der FIDIC immer noch gültig ist[1], enthält der organisationsorientierte Teil des Leitfadens folgende Kapitel:

A1 – QMS in einer Beratungsfirma

Leitgedanken des Qualitätsmanagements / Warum und wann empfiehlt sich der Aufbau eines QM-Systems? / Schlüsselelemente eines QM-Systems / Geltungsbereich und Auslagerung von Tätigkeiten / Führungsinstrumente im Management / Interne Audits / Kombination mit anderen ISO-Normen / Vor- und Nachteile einer Zertifizierung.

Ziel dieses Kapitels war es, die intrinsische Motivation zur Organisationsentwicklung zu fördern und nicht mit Verheissung höheren Geschäftserfolgs zu argumentieren, wie sie in alten FIDIC-Leitfäden zu finden war. Auch sollte Bedenken gegenüber einer externen Zertifizierung Rechnung getragen werden, da manche Länder traditionell verbandsinterne Peer Reviews favorisieren (Skandinavien, USA).

[1] https://fidic.org/books/iso-90012015-interpretation-and-application-guide-1st-ed-2017



Fischgrätendiagramme nach Kaoru Ishikawa zur Sortierung möglicher Fehlerursachen nach beitragenden Faktoren («6 M») oder Beteiligten («DEPOSE»); «Milieu» bzw. «Environment» können sozio-ökonomische Bedingungen wie auch meteorologische Umweltfaktoren betreffen.

INTERNATIONAL

«FIDIC sieht eine ihrer Aufgaben darin, **unabhängige Consultingfirmen in Entwicklungsländern aufbauen zu helfen,** mit QM-Mindeststandards unterhalb der ISO 9001.»

A2 – QM in der Projekt-Koalition

Involvierte Parteien im Bauprojekt / Temporäre oder ständige Teambildung? / Generalplaner und Integrierte Projektabwicklung (IPA) / Totalunternehmer (Design & Build) und TU-Konsortien / Projektierung – Ausschreibung – Ausführung (EPC und EPCM) / Projektallianzen und kollaborative Vertragsformen.

Dieses zweite Kapitel schlägt den Bogen zu firmenübergreifenden Q-Plänen bzw. Projekthandbüchern in Planer- und Arbeitsgemeinschaften (Joint Ventures). Mir als Chairman war es ein Anliegen, zuerst traditionelle Zusammenarbeitsformen zu behandeln und nicht gleich das Partnering als Ideallösung anzupreisen, wie es einem neuseeländischen Gruppenmitglied vorschwebte. Dabei konzentrierten wir uns auf die QM-Herausforderungen, um nicht dem FIDIC Contract Committee in die Quere zu kommen.

A3 – Projekt- und Risikomanagement

Qualität im Projektmanagement / Gibt es einen Projektmanagementprozess? / Besonderheiten des fragmentierten Bauprozesses / Der Projektlebenszyklus / Risikomanagement / Projekthandbuch oder Projektmanagementplan? / Konfigurations- und Änderungsmanagement / Projektreviews und -audits / Projektcontrolling und -reporting.

Beim dritten Kapitel handelt es sich sozusagen um das Herzstück des Part A, das das gegenseitige Verhältnis von QM und PM diskutiert: Ist QM nur ein Aspekt von vielen im Projektmanagement oder übergeordnetes Prinzip eines beherrschten PM-Prozesses (inkl. Termin- und Budgeteinhaltung) trotz möglicher Ablaufstörungen? QM erscheint dabei als zentral für die Massnahmen zur Beherrschung von Abweichungen jeglicher Art.

A4 – Kleine Firmen, kleine Projekte

Die Kunst des Systemzuschnitts (Tayloring) / Muss wirklich alles dokumentiert werden? / Eignergeführte Kleinfirmen / Kleinprojekte / Unverhältnismässige Projektadministration und Haftung / Sind «Mini-QM-Systeme» eine gute Sache?

FIDIC sieht eine ihrer Aufgaben darin, unabhängige Consultingfirmen in Entwicklungsländern aufbauen zu helfen, mit QM-Mindeststandards unterhalb der ISO 9001. Der risikogerechte QM-Aufwand in Kleinprojekten ist ja auch bei uns ein Thema. Gleichzeitig sollte vor Unterorganisation in Bündelprojekten und vor hohen Haftungsrisiken bei kleiner Auftragssumme gewarnt werden, z.B. bei Kleinprojekten auf dem kritischen Weg eines Grossprojekts.

A5 – Fehler- und Lernkultur

Was konstituiert einen «Fehler»? / Berichtskultur und Ursachenanalyse / Lösungsorientiertheit und angstfreie TQM-Kultur / Wagemut als Schlüssel zur Innovation / Fähigkeits- und Reifegradmodelle (CMM) / Interkulturelle Faktoren.

Weil in kleinen Firmen QM eher eine Frage der Einstellung als der Organisation darstellt, wird Teil A durch die Kulturfrage abgerundet. Dabei steht die offene Diskussion von Fehlern und Risiken im Mittelpunkt, die eine Frage der Büro- aber auch der gesellschaftlichen Kultur ist, eingedenk des Bauens in kulturell unterschiedlichen Ländern.

«Das neue Konzept birgt den Vorteil, dass wir **unter weniger Zeitdruck stehen und in der Reihenfolge des Schreibens freier sind.**»

Weiteres Vorgehen

Nicht zuletzt wegen der grafischen Auflockerung erreichte Teil A eine Länge von 44 Seiten, einschliesslich eines ausführlichen Glossars und einer Liste mit Literaturempfehlungen, und verspätete sich im Layout um mehrere Monate. Deswegen wurde der Bericht Mitte November gleich an das Executive Board geleitet, das jedoch erst einmal die Einschaltung eines externen Reviewers beschloss. Es handelte sich um ein Mitglied der FIDIC Academy, also derjenigen Unterorganisation, die später neben dem Vertragsmanagement auch Kurse zum Qualitätsmanagement geben soll. Erfreulich: Konzept und Inhalt unseres Dokuments wurden nicht infrage gestellt. Neben ein paar wenigen zu präzisierenden Formulierungen oder Grafiken geht es nur um kleine stilistische Änderungen inkl. Gendern («by the Contractor personally» statt «himself»).

Als Grundlagendokument darf der gesamte Teil A zusammenbleiben, wird aber nicht mehr so bezeichnet, sondern als vorab erscheinendes Stammdokument mit dem Gesamttitel *Organisational & Project Quality*, von dem zukünftige phasenbezogene «Briefing Notes» zur Qualitätssicherung in Projekten abzweigen. Vorgesehen waren im Teil B:

B1 – Auftragserteilung & Vorprojekt
B2 – Entwurfsphasen (inkl. Unternehmervarianten)
B3 – Ausschreibung & Werkvertrag
B4 – Bauausführung
B5 – Inbetriebnahme & Optimierung

Das neue Konzept birgt den Vorteil, dass wir unter weniger Zeitdruck stehen und in der Reihenfolge des Schreibens freier sind. Eventuell decken Ergebnisdokumente der beiden BPLC-Arbeitsgruppen zur Auswahl von Projektpartnern und zur Beschaffung bereits die Projektphasen B1 und B3 weitgehend ab. So würde sich die Kohärenz des gesamten BPLC-Outputs verbessern.

Die wenigen bestehenden Beispiele bereits erarbeiteter Briefing Notes sind allerdings nur eine bis drei Seiten lang (noch ohne Grafiken). Unserer Gruppe stellt sich nun die Aufgabe, anhand der Entwurfsphase (Kap. B2) auf ca. sechs Seiten das Muster einer in sich geschlossene QS-Empfehlung zu erarbeiten, die trotzdem als Teil eines Gesamtprojektablaufs wahrgenommen wird. Bisher gibt es von FIDIC nur eine *Guideline Definition of Services* (2009), die aber nichts Konkretes zu Design Management oder Design Reviews sagt. Konkreter und viel umfangreicher ist der ASCE Guide *Quality in the Constructed Project* (3. Aufl. 2012), der uns als Massstab dient.

Eine gewisse Herausforderung stellt das angelsächsische Rechtssystem dar, in dem anscheinend auch die Projektierung nur als Auftrag («standard of care», «best effort») und nicht als geschuldetes Werk gilt. Entsprechend empfiehlt eine der Briefing Notes der TG Risk and Liability, keine generelle Verpflichtung zur Eignung des Designs («fitness for purpose») zu unterschreiben. Allerdings ist es gerade das Ziel der Nutzungsvereinbarung der SIA, die Anforderungen an die Eignung auf genau umrissene Ziele zu beschränken. Mal sehen, ob uns die Quadratur des Kreises zum FIDIC-Mustervertrag für Ingenieurbüros, dem «White Book», gelingt.

Der neue Leitfaden und die Briefing Notes werden im Laufe der Jahre 2025/26 sukzessive auf die FIDIC Homepage zum BPLC aufgeschaltet und lassen sich ohne Login kostenlos herunterladen.

Dr. Jörg-Martin Hohberg, Sr. Consultant IUB Engineering AG, Bern