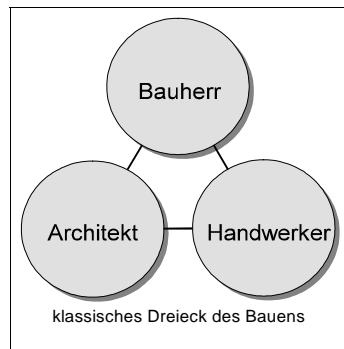


Projektsteuerung - Realitäten und Chancen

Das klassische Dreieck des Bauens

In früheren Zeiten war das Bauen scheinbar klar geregelt: Der Bauherr, der über ein Grundstück verfügte und bereits sehr konkrete Vorstellungen von seinem Gebäude hatte, suchte sich einen Architekten seines Vertrauens, ließ sich von diesem beraten, diskutierte die Entwürfe und gab im Vertrauen auf eine zutreffende Kostenberechnung schließlich dem Architekten das Ruder bezüglich Ausschreibung und Vergabe weitgehend in die Hand. Das »klassische Dreieck des Bauens« war für Jahrhunderte das bestimmende Element im Bauwesen. Nach dem Kriege wurde das einstige Lebenswerk mehr und mehr zum Investitionsgut mit einer Amortisationsdauer von 15 und einer geplanten Lebenserwartung von vielleicht 30 Jahren. So findet man seit Mitte der 60er Jahre das klassische Dreieck allenfalls noch beim individuellen Eigenheimbau.



Das moderne Dreieck des Bauens

Diese Veränderungen haben verschiedene Gründe:

Der klassische Bauherr ist dem Investor gewichen. Projektentwickler, Banken, Versicherungen und nur noch vereinzelt Großunternehmen, die für den eigenen Bedarf bauen, werden durch inhomogene Gruppen von Personen mit unterschiedlichen Zielvorstellungen repräsentiert. Die Definition dessen, was das Bauwerk leisten soll, obliegt bei Großunternehmen den Leitern der Abteilungen und Profit-Center, die häufig ihre Wünsche erst dann zu formulieren die Zeit finden, wenn der Bau bereits in vollem Gange ist. Für den übrigen Investorenkreis geht es in erster Linie um die zu erzielende Rendite, das Bauwerk ist hierfür Mittel zum Zweck. Es soll in erster Linie möglichst frühzeitig in Betrieb genommen werden, damit Land- und Bauzinsen die Rendite nicht unnötig schmälern. Die Attraktivität des Bauwerkes für die späteren Nutzer ist maßgeblich für eine erfolgreiche Vermarktung des Objektes. Leider sind insbesondere bei den riesigen Bürokomplexen, wie sie in den vergangenen Jahren vor allem in den neuen Bundesländern entstanden sind, die späteren Nutzer nicht bekannt. Der Zweitfinanzierer, also der spätere Mieter oder Käufer, wird daher vom Erstfinanzierer in Form von Marktanalysen quasi simuliert. Wie wir wissen, sind diese Marktanalysen in der Vergangenheit oft genug heftig an der Wirklichkeit vorbei gegangen und machten teure Umbaumaßnahmen noch während der regulären Bauzeit erforderlich. Nur so waren wenigstens Teile der Objekte an den Mann zu bringen. Für den Auftraggeber, der die Objekte prinzipiell nur vorfinanziert, um sie während oder nach der Bauphase wieder zu veräußern, läßt sich festhalten, daß dieser Bauherr neuen Typs sich als Gruppe von Marktanalytikern; Immobilienkaufleuten und technischen Beratern darstellt, die an der Entstehung und Entwicklung des Projektes nur in soweit interessiert ist, als dies zur Sicherstellung geplanter Erträge erforderlich erscheint. Im Mittelpunkt ihres Interesses

steht das fertige Objekt, der Weg seiner Entstehung ist zweitrangig.

Der Architekt, der in der Renaissance noch gerne und manchmal auch gut als »Uomo universale«, also als der universell gebildete und ausgebildete Künstler, Handwerker und Techniker in einer Person auftreten konnte, kann in Zeiten zunehmender Technisierung und Bürokratisierung diesem liebgewonnenen Ideal nicht mehr gerecht werden; selbst ein Leonardo da Vinci könnte das heute vermutlich nicht mehr. Zu groß ist die Zahl der Vorschriften und Normen geworden, zu groß auch sind die Einflüsse durch das notwendige Expertenwissen des Statikers, der Haustechnikplaner und des Gartenarchitekten, aber auch der Feuerwehr, des Gewässerschutzes und der Gewerbeaufsicht, (um nur einige zu nennen) als daß der Architekt allein deren Kenntnisse in sich vereinigen könnte. Selbst innerhalb der erfolgreichen großen Architekturbüros ist die Arbeitsteilung zwischen den Leistungsphasen 1 - 4 und 5 - 8 (oder 9), also den Entwerfern und den Realisierern heute kaum mehr wegzudenken. Der klassische Architekt weicht somit einem Planungsteam, das sich aus unterschiedlichen Mitarbeitern verschieden orientierter und -interessierter Ingenieurbüros zusammensetzt.

Auch die Handwerksunternehmen im klassischen Sinn gibt es bei Großprojekten wohl nur noch im Verborgenen. In der derzeit bevorzugten Version tritt ein Unternehmer als Generalunternehmer auf, der oft genug kein eigenes Baustellenpersonal mehr stellt, sondern sich vielmehr als Makler jener Bauleistungen versteht, die er durch Subunternehmer erbringen läßt. Für die Weitervergabe an eben diese Subunternehmer ist bedauerlicherweise oft ausschließlich entscheidend, ob die geforderte Leistung augenscheinlich billig angeboten wird. Da - für meine Begriffe viel zu häufig - die Vergabeentscheidung von baupraxisfremden Kaufleuten gefällt wird, werden scheinbar günstige Angebote der mangelnden Qualifikation der Bieter wegen zur Ursache wahrer Kostenexplosionen im Lager der Generalunternehmer. Die Wiederholung von Arbeitsschritten wegen mangelnder Ausführungsqualität, erforderliche Nachbesserungen usw. führen nicht nur zu Minderungen wegen Schlechterfüllung, sondern regelmäßig auch zu Bauzeitverzögerungen und damit in aller Regel zu erheblichen Vertragsstrafen. Diese pflegt man üblicherweise dann durch mehr oder weniger glaubhafte Behinderungsanzeigen oder Nachtragsforderungen abzufangen.

Als Fazit kann festgehalten werden, daß klassische Dreieck hat sich geändert, aber auch die neuen Träger des Bauens lassen sich, sofern wir die behördliche Bürokratie einmal außer Acht lassen wollen, als Dreieck darstellen. Dessen Ecken werden gebildet von »Finanzierung«, »Planung« und »Realisierung«.

Projektsteuerung im modernen Dreieck des Bauens

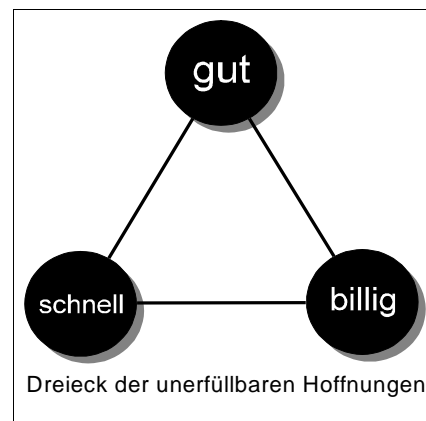
Alle an Planung und Bau Beteiligten denken bevorzugt an fertiggestellte Objekte. Darauf zielt ihr Fühlen, Denken und Handeln.

Der Investor will zufriedene Käufer oder Mieter im Objekt, die keinen Grund finden, Ihre Miete nicht zu bezahlen, oder Minderungen geltend zu machen. Das Entstehen des Bauwerkes ist für ihn nur insofern interessant, als er mit jedem Monat verspäteter Fertigstellung Einnahmen verliert. Für gewöhnlich wird er dieses Risiko dem Unternehmer in Form von Vertragsstrafen und Schadenersatzdrohungen aufbürden. Wenn dieser Bauherr Projektsteuerer einsetzt, dann zu Beginn der Planungsphase als Kontrollinstanz aus Mißtrauen gegenüber den Architekten. »Wurde das Grundstück wirklich bis an die Grenzen des Zulässigen ausgenutzt?« »Lassen sich nicht einige dekorative Flächen in vermarktbares Quadratmeter umsetzen?« »Stimmen die Kosten- und Zeitanätze?« sind die drängenden Fragen der fachfremden Kapitalgeber. In den späteren Phasen verfolgt die sogenannte Projektsteuerung v.a. den Zweck, durch neue Erkenntnisse der Verkäufer und Marktspezialisten erforderliche Planungsänderungen umzusetzen - vor Baubeginn durch das Erwirken planerischer Mehrleistungen möglichst ohne Zusatzhonorierung, danach durch einseitige Vertragsinterpretation gegenüber dem oder den ausführenden Unternehmen. Ferner haben die dort eingesetzten Projektleiter Nachträge abzulehnen und Behinderungsanzeigen zurückzuweisen. Mit »Steuerung« hat diese Tätigkeit allenfalls gelegentlich und am Rande zu tun. Eigentlich lautet die Aufgabe: holt jeden Vorteil für den Bauherrn, egal zu wessen Lasten! Das neudeutsche Wort für diese Tätigkeit lautet Claim-Management; wollen wir es doch dabei belassen und hier nicht von Projektsteuerung reden.

Auch Fachplaner und Architekten haben ein definiertes Ziel Ihres Schaffens vor Augen: Die rechtzeitige Lieferung guter und funktioneller Pläne und, soweit sie mit Bauleitungsaufgaben betraut sind, die Sicherstellung einer Ihrer Planung entsprechenden Ausführungsqualität. Wie letztere entstehen soll, überläßt man nur allzu gerne den ausführenden Firmen. Das »Integrieren der Leistungen anderer an der Planung fachlich Beteiligter« ist laut § 15 HOAI eine der Grundleistungen, die der Architekt auch heute noch allein zu erbringen hat. Leider verstehen sich viele der »Projektleiter« in Architekturbüros hier nicht als Ablaufplaner. Sie fragen bei den Fachplanern vielmehr oft nur deshalb nach dem Stand der Planung nach, weil sie deren Daten für die Dimensionierung von Technikräumen, abgehängten Decken, Schächten etc. für ihre eigene Ausführungsplanung dringend benötigen. Mag sein, daß dabei auch der eine oder andere Terminplan produziert wird. Bei genauem Hinsehen, handelt es sich dabei aber nicht um Pläne über Projektabläufe, sondern um Forderungen der Bauplaner nach rechtzeitiger Information und die Weitergabe der Forderung der Kapitalgeber nach einem kaufmännisch definierten Fertigstellungstermin.

Auch die kaufmännische Ebene in den Bauunternehmen denkt bevorzugt in objektbezogenen Kategorien. Man will ein funktionsfähiges Werk übergeben, rechtzeitig und ohne Mehrkosten. Wie dieses Werk entstehen soll, interessiert nicht, muß jedoch auf der technischen Ebene in jedem Fall geplant werden. Schließlich muß klar sein, wer wann was auf der Baustelle zu erledigen hat, damit vertraglich vereinbarte Termine eingehalten werden können. Die Projektsteuerung für den Bauablauf ist auf dieser

Seite des neuen Dreiecks zwanghafte Folge der neuen Realität eines immer dichter gepackten Bauablaufes. Der Wettbewerbsdruck zwingt dabei auch den GU zu einer vernünftigen Ausführungsqualität, da jedes größere Projekt als Referenz genutzt werden soll und wird. Bedauerlicherweise setzt jedoch auch die Industrie ihre angestellten Projektsteuerer vorrangig als »Schuldabwäler« ein. Ich kenne aus eigener Erfahrung Projekte, bei denen der Projektleiter des GU sich mit jenem des Bauherrn über zwei Jahre hinweg ein beinahe tägliches Gefecht in Form von Einschreibebriefen lieferte, in denen es um Behinderungsanzeigen, Mehrkostenmeldungen, Mängelrügen und ähnlichem bzw. deren Zurückweisung ging - über 12 dicht gepackte Ordner in zwei Jahren. Klar, daß auch dem Projektleiter des GU da kaum noch Zeit zur eigentlichen Steuerung seines Objektes blieb.



Mir erscheint seltsam, daß alle Beteiligten des beschriebenen neuen Typs dem, was ich, um Verwechslungen zu vermeiden, gerne »das Dreieck der unerfüllbaren Hoffnungen« nenne, nachstreben, ohne sich darüber klar zu werden zu wollen, daß für die durchaus mögliche Ausgewogenheit der

Wunschvorstellung, »es soll mich wenig kosten, so gut sein, daß es als Referenz für künftige Projekte taugt und trotzdem, nicht nur weil eben auch Zeit Geld kostet, sondern weil der Markt dies erforderlich macht, in kürzester Zeit fertig werden« gewisse Voraussetzungen unabdingbar sind, die sich aus einer kooperativen und vorausschauenden Ablaufplanung von selbst ergeben. Offenbar fehlt jedoch die Fähigkeit, nicht nur an fertige Objekte zu denken, sondern auch deren zeitliche Entwicklung zu berücksichtigen. Genau hier aber setzt meiner Meinung nach eine qualifizierte Projektsteuerung an.

Projektsteuerung ist, soweit sie im Bauwesen überhaupt stattfindet, weitgehend einseitig orientiert und deshalb meiner Meinung nach zwangsweise ineffektiv.

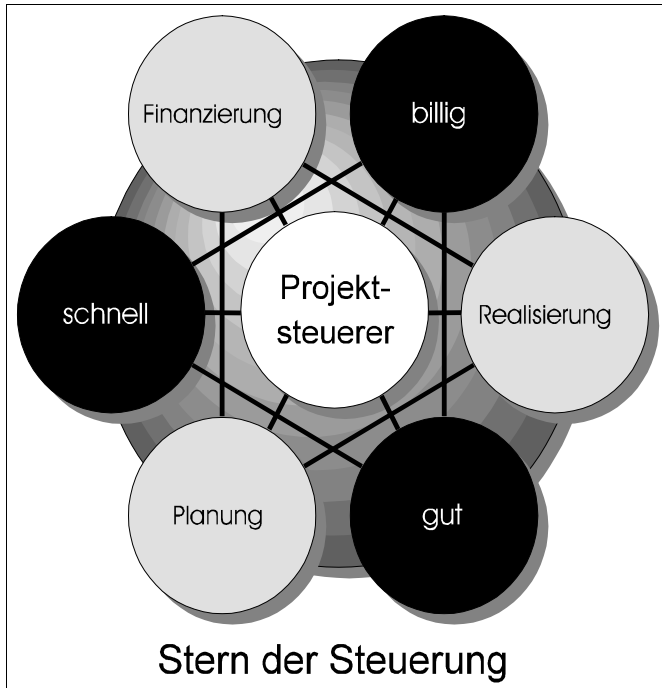
Die Folgen kurzfristiger Projektsteuerung

Vorausschicken sollte ich an dieser Stelle, daß ich natürlich nicht vom Bau kleinerer Wohnanlagen spreche, sondern von Projekten, bei denen wegen der Kosten- und Terminalsituation eine Projektsteuerung ein schlichtes Muß ist. Für mich liegt da die Grenze bei Baukosten deutlich jenseits der 10-Millionen-Grenze. An Projekten dieser Größenordnung sind von der ersten Idee bis zum Einzug der Endnutzer in aller Regel mehrere hundert Personen als Akquisiteure, Planer, Makler, Kaufleute, Behördenvertreter, Handwerker, Arbeiter etc. zeitweilig beschäftigt. Dabei kommt ein ungeheures Potential an Know-How zusammen, das es im Interesse einer auch international konkurrenzfähigen Projektabwicklung vernünftig zu nutzen gilt. Wer hat schließlich denn etwas davon, wenn Tatsachen, die einer Seite unseres neuen Dreiecks schon lange bekannt sind, aus - ja sagen wir es doch ehrlich - Arglist verschwiegen werden? Wem nutzen denn unter dem Strich die Fallen, die man sich gegenseitig so gerne stellt? Warum sitzen immer häufiger Menschen mit freundlichen Gesichtern zusammen am Tisch und schließen Verträge, um sich anschliessend vor ihren Mitarbeitern auf die Schenkel zu klopfen und damit zu prahlen, daß man da ja die Gegenseite schön aufs Kreuz gelegt

habe? Ernsthaft und einmal von der doch etwas merkwürdigen Moral die hinter diesem Geschäftsgebaren steckt, abgesehen, kann man da wirklich etwas gewinnen? Ich meine »NEIN!«, denn die Versuche, den Geschäftspartner zum Geschäftsgegner zu machen, bleiben niemals ohne Gegenwehr. Jeder der Beteiligten hat an irgend einer Stelle einen Informationsvorsprung, den er dazu nutzen kann, seinem Vertragspartner zu schaden. Da weiß zum Beispiel der GU schon lange, daß ein bestimmtes geplantes Detail so nicht funktioniert. Er wartet aber geschickt ab, bis mit der Ausführung begonnen werden soll, und meldet erst dann Bedenken beim Bauherrn an. Bis auf Seiten der Planung überhaupt eine Reaktion erfolgen kann, werden auch noch Behinderung und Mehrkosten aus Bauzeitverlängerung angemeldet. Natürlich weist der Bauherr unter Hinweis auf die Pflicht zur Einhaltung der anerkannten Regeln der Technik die Anzeigen erst einmal zurück, droht aber mit gleicher Post nun seinerseits dem Planer mit Schadenersatzforderungen wegen Planungsfehlern. Dieser hinwiederum läßt nun seine Bauleitung prüfen, ob die Ausführung anderer Details auch wirklich exakt den planerischen Vorgaben entspricht. Selbstredend wird man dabei fündig und rügt nun seinerseits beim GU vertragswidrige Ausführungen und setzt Fristen zur Mängelbeseitigung. Die Schlacht zum Nachteil aller hat begonnen. Statt die vorhandenen personellen Ressourcen zielgerichtet für das eigentliche Projekt einzusetzen, wird kostbare Zeit mit sinnlosen Grabenkämpfen vertan. Kostbare Zeit geht verloren, entscheidene Informationen werden nicht weitergegeben. Am Ende sind allenfalls noch ein paar Rechtsanwälte Nutznießer dieser Vorgehensweise.

Der Stern der Projektsteuerung

Projektsteuerung, wie ich sie mir vorstelle, muß anders funktionieren. Der Steuerer ist zunächst ein Planer, wie andere auch, nur daß er nicht Objekte plant, sondern Abläufe. Dazu aber muß er in der Lage sein, die wichtigen Informationen möglichst aller Seiten zu berücksichtigen. Er braucht dazu das Vertrauen der Planer ebenso, wie



das der ausführenden Firmen und des Bauherrn. Nur wenn ihm das gelingt, kann er zum Zentrum und der Informationsverteilstelle des Projektes werden. Informationen, Anregungen und Wünsche aller Beteiligten werden kooperativ diskutiert und abgewogen. Der »Stern der Steuerung« wird Wirklichkeit.

Idealerweise plant der Steuerer nicht den Erfolg, er plant den Weg dorthin. Er kontrolliert nicht die Baukosten, er verhindert die Entstehung unnötiger Kosten. Er muß keine Probleme lösen, weil er frühzeitig weiß, wie und warum Probleme entstehen und diese deshalb verhindern kann. Er trägt nicht »die Mütze« des Bauherrn, des Architekten oder des Unternehmers, denn er dient dem Projekt; und genau deshalb ist für mich Projektsteuerung exakt das Gegenteil von Claim-Management.

Hanns-Michael Burger 12/96