

IMMOBILIEN ZEITUNG

FACHZEITUNG FÜR DIE IMMOBILIENWIRTSCHAFT

Ein Beitrag aus der Immobilien Zeitung Nr. 2/14 vom 16.1.2014
www.immobilienz-zeitung.de

„Küchenmanagement“ führt bei Großprojekten in die Katastrophe

Gerät ein Großprojekt in Schiefelage, sind meist Managementfehler und ein „Küchenmanagement“ der Bauherren schuld, meint Großprojekt-Experte Eckehard Gensior. Die Großprojekte-Reformkommission hält er für ein Ablenkungsmanöver, um die Schuld auf Architekten und Planer zu schieben. Dennoch könnte die Kommission für Innovationen sorgen.

Immobilien Zeitung: Herr Gensior, eine Reformkommission der Bundesregierung berät über Vorschläge, wie sich Fehlschläge bei Großprojekten wie dem Berliner Großflughafen vermeiden lassen. Sollte die neue Regierung die Kommission beibehalten?

Eckehard Gensior: Ja, die Kommission ist etwas Gutes.

IZ: Aber Sie sind doch ein Kritiker der Kommission?

Gensior: Meine Kritik richtet sich nicht an die Mitglieder der Reformkommission, sondern an den damaligen Bauminister Peter Ramsauer, der diese Kommission ins Leben gerufen hat. Ich halte die Kommission für ein Ablenkungsmanöver, denn der Minister war als Aufsichtsratsmitglied an den Problemen des Berliner Flughafens mitbeteiligt. Mit der Kommission wurde anfänglich der Eindruck erweckt, als ob die Architekten, Ingenieure und Projektsteuerer die Tragödien bei den Desaster-Projekten zu verantworten haben.

„Auf geringem Baugrund so viel Geld zu versenken, ist bemerkenswert“

sämtliche Grundsätze vernünftigen Projektierens verletzt wurden. Auf so geringem Baugrund so viel Geld zu versenken, ist schon bemerkenswert.

Großprojekte-Kommission

Eine Reformkommission, um Probleme bei Großprojekten wie dem neuen Berliner Großflughafen künftig zu verhindern, hatte der ehemalige Bundesbau- und Verkehrsminister Peter Ramsauer im März 2013 ins Leben gerufen. Der Kommission gehören 35 hochrangige Persönlichkeiten an, darunter mehrere Landesbauminister, Verbandsvertreter wie ZIA-Präsident Andreas Mattner, BFW-Präsident Walter Rasch oder Sigurd Trommer, Präsident der Bundesarchitektenkammer, sowie weitere Experten.

Bisher tagte die Kommission, die voraussichtlich im Verkehrsministerium verbleibt, zwei Mal und hat unter anderem vorgeschlagen, bereits in frühen Planungsphasen mittels unabhängiger Prüfer die

Planungsqualität und die Seriosität von Kostenschätzungen zu überprüfen. Außerdem empfehlen die Experten, eine Risikoprüfung und regelmäßige öffentliche Berichte über die Entwicklung von Kosten und Terminen vorzuschreiben.

Insgesamt soll die Kommission sechs Mal tagen, dazwischen erarbeiten Arbeitsgruppen aus den Kommissionsmitgliedern, deren Mitarbeitern und interessierten Experten Vorschläge für die Runden. Im Koalitionsvertrag wird die Bedeutung der Kommission ausdrücklich hervorgehoben. Auf der Basis der Kommissionsvorschläge – der Abschlussbericht soll 2015 vorliegen – sollen Änderungen u.a. im Planungs-, Vergabe- und Haushaltsrecht geprüft werden. **pm**

Tatsache ist aber, dass die Schiefelagen aus Managementfehlern seitens der öffentlichen Bauherren resultieren. Wenn Politiker, ob in Hamburg, Berlin oder Stuttgart, mittels Küchenmanagement ihre Groß- und Infrastrukturprojekte organisieren, darf sich doch niemand wundern, wenn die ganze Mannschaft mit untergeht.

IZ: Für Sie ist das katastrophalste der derzeit diskutierten Projekte gar nicht der Berliner Flughafen, sondern die Elbphilharmonie. Warum?

Gensior: Weil es das überschaubarste der diskutierten Projekte ist und sämtliche Grundsätze vernünftigen Projektierens verletzt wurden. Auf so geringem Baugrund so viel Geld zu versenken, ist schon bemerkenswert.

IZ: Was ist bei der Elbphilharmonie falsch gelaufen?

Gensior: Die Katastrophe wurde dadurch ausgelöst, dass der Bauherr nur ein Küchenmanagement-Team für die Bauherrenaufgaben bereitstellte. Dieses verfügte dann auf Basis einer nicht abgeschlossenen Planung den Bauauftrag an den einzigen Bieter, quasi ohne Wettbewerb. Der zweite Wettbewerber ist zuvor aus dem Bieterverfahren ausgestiegen, da für ihn die Ausschreibungsunterlagen keine verlässliche Kalkulation zuließen. Spätestens hier hätte die Alarmglocke läuten müssen. Wenn Planungsschritte ausgelassen werden, braucht man sich über große Nachträge nicht wundern.

IZ: Sie sehen im Küchenmanagement der Politiker den wichtigsten Grund für das Scheitern von Großprojekten. Wie sollte man es besser machen?

Gensior: Die meisten öffentlichen Bauherren haben keine Bauabteilungen oder nur eine solche, die mit Großprojekten überfordert ist. Deswegen sollten sie ein Baumanagement-Unternehmen engagieren, das den Bauherren

IZ: Der Bauherr könnte ja auch einen Generalplaner engagieren.

Gensior: Nein. Der Generalplaner kann nicht die Funktion des Bauherren ersetzen. Die Bauherrenleistungen müssen in jedem Fall neben den Planungsleistungen organisiert werden. Natürlich gibt es Projekte, bei denen es sinnvoll ist, einen Generalplaner zu beauftragen. Bei sehr anspruchsvollen Projekten empfehle ich aber, sämtliche Planer vertraglich an den Bauherren zu binden. Sonst sind sie nur dem Generalplaner gegenüber auskunftspflichtig und dürfen dem Bauherren u.U. gar nicht die ganze Wahrheit sagen. Dies erfordert zwar eine noch aktivere Rolle für den Bauherren, hebt aber auch nicht die Koordinierungspflicht des Architekten auf. So wird verhindert, dass Planungsfehler unter den Teppich gekehrt werden, und gleichzeitig

eine integrierte Planung für die besten Lösungen ermöglicht.

IZ: Das Problem, dass Bürgermeister, Ministerpräsidenten oder Bischöfe Änderungen wollen, die das Projekt erst in Schwierigkeiten bringen, besteht aber weiter.

Gensior: Die final abgestimmte Planung muss mit dem Auftraggeber als Redaktionsschluss-Planung zelebriert werden, um den Bauherren zu disziplinieren.

IZ: Redaktionsschluss-Planung?

Gensior: Bevor die Immobilien Zeitung in den Druck geht, haben Sie doch auch einen Redaktionsschluss, nach dem nichts mehr geändert werden kann. Das Gleiche gilt auch beim Planen und Bauen. Daher Redaktionsschluss-Planung. Irgendwann müssen die Planer ihre besten Ideen und Lösungen zu Papier gebracht oder digitalisiert haben, damit der nächste Planungsschritt eingeleitet werden kann. Und jeder weiß dann, dass jede Änderung einen Rattenschwanz von anderen Änderungen nach sich zieht.

IZ: Trotzdem: Wenn der Bischof will, dass der Adventskranz vom Dach hängen soll, dann wird das gemacht, auch wenn dafür das fertige Dach wieder abgedeckt werden muss.

Gensior: Das Wichtigste ist eine proaktiv optimierte Planung. Das heißt, dass vor dem „Redaktionsschluss“ sämtliche organisatorische Anforderungen strategisch geplant, die Öffentlichkeit einbezogen und mehrere Varianten mittels Machbarkeitsstudien untersucht wurden. Es sollte jedem klar sein, dass nachträgliche Änderungswünsche den Projektlauf gefährden können.

IZ: Und wenn solche Wünsche doch kommen?

Gensior: Wenn diese gravierende Folgen haben, muss der Projektleiter „halt“ schreiben und die Risiken verdeutlichen. Da darf keiner

Die Elbphilharmonie in Hamburg hält Eckehard Gensior für das schlimmste der derzeitigen Desaster-Projekte, weil es das überschaubarste ist und sämtliche Grundsätze vernünftiger Projektarbeit verletzt worden seien. Foto: Matthias Fiedler

sitzen, der zu allem Ja und Amen sagt, sondern es ist seine Aufgabe, den Bauherren zu leiten.

IZ: Gleichzeitig sehen Sie ein weiteres Problem im deutschen Hierarchiedenken, durch das Mitarbeiter oft Angst haben, unangenehme Informationen nach oben weiterzugeben. Wird das nicht verschärft, wenn an der Spitze eine starke Persönlichkeit steht?

Gensior: Natürlich ist das ein gewisser Widerspruch. Ein Großprojekt muss von einem charismatischen Kommunikator geführt werden, der mit allen auf Augenhöhe reden kann – nicht nur mit denen oben, sondern auch mit denen unten. Der Projektleiter ist die zentrale Person. Wie beim Chirurgen im Operationssaal sollte das jemand sein, der die Ochsen-tour hinter sich hat und über viel Erfahrung verfügt. Die Auswahl des Projektleiters muss von Anfang an sitzen, denn wenn Sie ihn austauschen müssen, ist das fatal.

IZ: Zurück zur Reformkommission: Erwarten Sie von ihr brauchbare Ergebnisse?

Gensior: Ich bin selbst gespannt, was dabei herauskommt. Es werden sicher sehr viele Dinge neu formuliert werden, die schon bekannt sind. Aber es wird sicher auch die eine oder andere Innovation geben. Wenn es eine echte Verfahrensinnovation geben wird, würde ich das mit Frohlocken aufnehmen.

IZ: Und dann würde es keine Probleme mehr mit Großprojekten geben?

Gensior: Die Erfahrung lehrt, dass mit jedem neuen Großprojekt das Planen und Bauen neu erfunden wird. Somit haftet jedem Großprojekt immer die Logik des Misslingens an. Aber man darf bei aller Kritik an Problemprojekten nicht vergessen: Es gibt sehr viele gute Beispiele für öffentliche Bauten, bei denen alles stimmt: Kosten, Termine, Qualität.

IZ: Herr Gensior, Danke für das Gespräch. Die Fragen stellte Peter Maurer.

I Der Bauingenieur und Architekt Eckehard Gensior verfügt über mehr als 30 Jahre Erfahrung mit Großprojekten. 1982 begann er seine Karriere bei Philipp Holzmann mit einem Großprojekt in Saudi-Arabien. Für Thyssen leitete er zahlreiche Großprojekte im In- und Ausland. Später führte er die Baumanagement-Tochter der Deutschen Bank, verantwortete als Vorstand das Projektgeschäft der Göttinger Immobilien und war CEO der Projektmanagement-Gesellschaft Weidteplan. 2004 machte sich Gensior selbstständig und berät heute mit seiner Firma Gensior & Partner bei der Durchführung von Großprojekten.