

Keynote Speakerin Christine Wolff, Aufsichtsrätin bei der HOCHTIEF AG

„Bei allen Projektbeteiligten brauchen wir einen grundlegenden Kulturwandel!“

Autor: Oliver Steeger

Christine Wolff



Die Hamburger Unternehmensberaterin **Christine Wolff** berät Wirtschaft und Politik. Sie ist Mitglied in verschiedenen Aufsichtsgremien, beispielsweise bei Hochtief und der Reformkommission für den Bau von Großprojekten beim Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur. Christine Wolff war mehr als 20 Jahre in internationalen Ingenieurkonzernen als Managerin tätig, zuletzt als Managing Director für die Region Europe & Middle East der URS Corporation (heute AECOM), einem börsennotierten US-amerikanischen Ingenieurdienstleister. In der Position als Senior Vice President war sie verantwortlich für das operative Geschäft in 15 Ländern mit insgesamt 2.000 Mitarbeitern. Schwerpunkt der Tätigkeit waren Planung und Beratung für internationale Großprojekte in den Bereichen Infrastruktur, Energie und Umwelt.

Verplant, verbaut, verrechnet: In Deutschland enden öffentliche Großprojekte häufig im Desaster. Der Berliner Hauptstadtflughafen, Stuttgart 21 und die Elbphilharmonie stehen an der Spitze spektakulärer Fehlschläge. Doch Unternehmensberaterin Christine Wolff hat Hoffnung auf eine Wende. „Das Scheitern ist kein Naturgesetz, sondern das Resultat menschlichen Planens und Handelns“, sagt sie. Christine Wolff weiß, wovon sie spricht. Sie ist Aufsichtsrätin beim Baukonzern HOCHTIEF AG und Mitglied der Reformkommission für den Bau von Großprojekten beim Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur. Als Keynote Speakerin des „34. Internationalen PM Forum“ in Nürnberg (24./25. Oktober 2017) wird sie erläutern, wie Deutschland die Probleme in den Griff bekommen kann. Im Interview analysiert Christine Wolff die Ursachen der Probleme und beschreibt, was bei öffentlichen Großprojekten häufig fehlt: beispielsweise kooperatives Planen im Team, frühes Risikomanagement, stärkere Transparenz und Kontrolle, Kompetenzzentren oder Nutzung digitaler Medien.

Frau Wolff, in Deutschland gibt es bei öffentlichen Baugroßprojekten schwere Probleme. Viele Projekte sind am Ende zu teuer und wurden zu spät fertig. Woher kommen diese immensen Störungen?

Christine Wolff: Die Störungen stammen überwiegend aus der Vorplanung. Einfach gesagt:

„Schlecht geplant, heißt, teuer gebaut.“ Fehler aus der Planungsphase lassen sich später auf der Baustelle nur sehr teuer und zeitaufwendig reparieren.



Augenblick! Es heißt, dass in der Planungsphase Kosten und Termine nur geschätzt werden können, mit einer großen Spannweite. Ist es überhaupt möglich, Kosten und Termine exakt zu planen?

Ich bin überzeugt, dass man in der Planungsphase 70 bis 90 Prozent der Kosten eines Bauprojekts festlegen kann. Dies ist aus meiner Sicht ein realistischer Rahmen.

Trotz der Risiken, die solche Großprojekte begleiten?

Selbstverständlich hat man mit projektspezifischen Risiken zu tun, die man auch nicht immer vollständig erfassen kann. Ein Beispiel ist der Gotthard-Tunnel mit seinen Baugrundrisiken. „Vor der Hacke ist es duster“, wie man im Bergbau sagt. Oder nehmen Sie das Beispiel der Elb-

philharmonie, die Sie eben erwähnt haben. Es handelte sich um eine weltweit einmalige Architektur. Solch ein Gebäude wurde noch nie gebaut, diese Einmaligkeit wird ebenfalls zu einem Risiko. Risiken gehören zu einem Großprojekt. Aber: Man weiß, dass diese Risiken auftreten und das Projekt begleiten werden. Die große Kunst besteht dann darin, dass sich in der Planungsphase alle Beteiligten zusammensetzen und diese Risiken ihres Projekts gemeinsam minutiös ermitteln. Im Projektverlauf sollte dann ein systematisches Risikomanagement durchgeführt werden. Dies ist in Deutschland noch nicht üblich.

Solch eine gemeinsame Risikoanalyse würde viel Zeit und Geld kosten ...

Es handelt sich um monatelange Fleißarbeit, keine Frage. Doch bei vielen erfolgreichen Großprojekten wurde diese Fleißarbeit geleistet. Dadurch hat man das Vorhaben auf einen sehr guten Weg gebracht. Denken Sie beispielsweise an den Bau der olympischen Anlagen in London: Dieses Großprojekt blieb im geplanten Budget und wurde sogar etwas früher als geplant fertig. Bei dem Projekt hat man sich aber vorab ein Jahr lang mit den Risiken befasst. Jedes Risiko wurde zusammen mit allen Beteiligten ermittelt, hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit abgewogen und vor allem mit Kosten beziffert. Insgesamt ermittelte man rund 12.000 Störfaktoren, die das Projekt potenziell hätten behindern können: etwa Witterungsverhältnisse, Insolvenzen, Bürgerproteste. Und für diese Risiken hatte man ein sicheres Budget.

INTENSIVE PLANUNGSPHASE FÜR REALISTISCHES BUDGET

Aber diese Vorgehensweise macht ein Projekt teurer ...

Macht es, ja, auf dem Papier. Am Ende haben Sie allerdings wegen dieser intensiven Planungsphase ein realistisches Budget. Man kommt dadurch zu mehr Kostenwahrheit, Kostentransparenz und natürlich auch Termintreue. Dafür brauchen wir bei allen Projektbeteiligten einen grundlegenden Kulturwandel, sowohl bei der Planung als auch bei der Realisierung von Großprojekten. Dieser Wandel wird auch von der Reformkommission des Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur dringend empfohlen.

Nochmals zu den Versäumnissen bei der Planung. Öffentliche Großprojekte leiden nicht nur unter unerkannten Risiken. Auch werden sie manchmal nicht von Anfang an durchgeplant. Man startet mit vielen Unbekannten ins Projekt. Nehmen Sie als Beispiel den Berliner Flughafen. Bei Baubeginn war die Planung erst zu einem sehr geringen Teil fertig. Auch bei der Elbphilharmonie waren die Ausschreibungen noch sehr ungenau. Dies öffnete Tür und Tor für Nachtragsforderungen.

Man hat also einfach mal angefangen ...?

Ja. Dies geht natürlich nicht! Die Planung muss stehen, bevor gebaut wird. Zumindest der allergrößte Teil. Die Reformkommission fordert, dass man sich bei Großprojekten die Zeit für die Planung vor Baubeginn nehmen muss. International ist diese Praxis ja üblich. Auch Studien weisen darauf hin: Probleme bei Großprojekten erklären sich vielfach aus unzureichender Planung. Anders gesagt: Gute Projekte hatten eine bessere Planung.

Die Forderung nach besserer und – soweit möglich – vollständiger Planung vor Baubeginn ist nicht ganz neu. Offenbar gibt es Widerstände beispielsweise dagegen, vor Beginn Risiken genau zu analysieren und Planungen weit voranzutreiben. Um welche Widerstände handelt es sich?

Für die Widerstände gibt es aus meiner Sicht zwei wesentliche Gründe. Erstens psychologi-

sche Gründe. Die Menschen, die ein öffentliches Großprojekt planen, sind häufig überoptimistisch. Bei vielen Großprojekten gibt es anfangs eine große Euphorie. Dies konnte man beispielsweise in Hamburg bei der Elbphilharmonie erkennen.

Dieses Projekt hat die Stadt geradezu elektrisiert.

Auch aus diesem Grund überschätzen die Verantwortlichen den Nutzen des Projekts und sie unterschätzen die Kosten. Dies kennen übrigens auch viele Privatleute: Jeder, der privat ein Haus baut, kennt den Anfangsoptimismus. Man denkt, man werde die Herausforderungen schon bewältigen, die Probleme meistern. Dann folgt das kalte Erwachen, wenn man nachfinanzieren muss. Da spielt auch ein gewisses Maß an Hybris hinein: Die Verantwortlichen überschätzen ihre Fähigkeit, das Projekt im Griff zu halten. Bedenken werden zerstreut.

KULTURWANDEL ERFORDERLICH

Dies sind die psychologischen Gründe. Sie sprechen vorhin noch von weiteren Gründen für den Widerstand gegen einen Kulturwandel.

Aus meiner Sicht gibt es zudem noch politische Gründe. Bei Großprojekten wird der Nutzen häufig überschätzt und die Kosten werden unter-

Neue Kraft für öffentliche Großprojekte – etwa durch kooperatives Planen im Team, frühes Risikomanagement, stärkere Transparenz, bessere Kontrolle und digitale Medien. Foto: Smileus – Fotolia.com



schätzt, damit das Projekt durch die zuständigen Instanzen der Entscheidung kommt.

Wissentlich?

Ja, auch wissentlich. Weil man anderenfalls nicht die erforderlichen Genehmigungen für das Vorhaben bekommen würde.

Sie sprechen vom „Nutzen“ eines Großprojekts. Zu meinem Verständnis: Um was für einen Nutzen handelt es sich?

Mit vielen Projekten sind beispielsweise Einnahmen verbunden – etwa aus Vermietung, Verkauf, Maut oder Einnahmen aus Parkhäusern. So hat man bei der Elbphilharmonie bestimmte Gebäudeteile als Hotel und Wohnungen verkauft. Solche Einnahmen werden den Kosten gegenübergestellt. Da wird dann zu optimistisch gerechnet, weil es sonst schwierig wird, das Projekt politisch durch die Instanzen zu bringen.

Sie sind Mitglied der Reformkommission beim Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur. Auf Grundlage der Empfehlungen Ihrer Kommission hat das Ministerium einen „Aktionsplan Großprojekte“ erarbeitet. Der Plan umfasst viele Themenfelder. Die Maximen, die wir soeben besprochen haben, finden sich darin wieder: nämlich erst zu planen, dann zu bauen sowie Risikomanagement und Erfassung von Risiken im Haushalt. Meine Frage: Was soll dieser Aktionsplan bewirken?

Der Aktionsplan folgt der übergeordneten Idee, zu mehr Kostenwahrheit und Termintreue zu kommen. Die Frage ist natürlich: Wie kommt man dahin? Die allermeisten unterstützen ja solche Ziele. Deshalb haben wir uns in der Kommission überlegt, an welchen Stellschrauben wir sinnvoll drehen können. Wo lohnt es sich anzusetzen?

ZEHN ANSATZPUNKTE FÜR BESSERE GROSSPROJEKTE

Dabei haben Sie nicht nur einen Ansatzpunkt gefunden, sondern zehn.

Ja. Unter den Themenbereichen finden Sie beispielsweise Maßnahmen, die von der Bundesregierung ausgehen müssen. Andere Punkte verstehen wir als Empfehlung an die Projektbeteiligten: beispielsweise die Empfehlung, in Verträge etwa eine außergerichtliche Streitbeilegung festzuschreiben.

Empfehlen Sie auch, Gesetze zu verändern?

Nein, das nicht. Alle Gesetze, die wir brauchen, gibt es bereits. Man muss nur die Schwerpunkte anders setzen.

Gesetze fordern mehr Verbindlichkeit als Empfehlungen. Weshalb verzichten Sie darauf, den gesetzlichen Rahmen für Großprojekte zu verändern?

Wie gesagt, gesetzlich ist alles da, was wir brauchen. Und: Wir sollten dabei die Wirksamkeit von Empfehlungen nicht unterschätzen. Eine Norm ist ja nichts anderes als eine technische Regelung mit Empfehlungscharakter. Ich meine, dass Empfehlungen eine gute Wirkung entfalten. Eine solche sehr konkrete Empfehlung ist der „Leitfaden Großprojekte“, der jetzt im Herbst 2017 erscheinen wird. Er wurde vom Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur erarbeitet – und zwar auf Basis der Berichte der Reformkommission.

Leitfaden Großprojekte – was darf ich mir darunter vorstellen?

Der Leitfaden beschreibt, wie Großprojekte abzuwickeln sind. Die Projektbeteiligten können sich dann darauf einigen, ihr Vorhaben gemäß dieser Empfehlungen zu planen und zu bauen. Derzeit führen wir Pilotprojekte durch, bei denen wir die Praxisnähe des Leitfadens prüfen. Wir wollen sichergehen, dass die Empfehlungen in der Praxis auch umsetzbar sind.

Kann allein ein Leitfaden den von Ihnen geforderten Kulturwandel bei öffentlichen Großprojekten erwirken?

Der Leitfaden drückt klare Regeln und Strukturen aus. Darüber hinaus brauchen wir zwei weitere Elemente, nämlich gelebte Praxis sowie Vorbilder. Die Pilotprojekte, die beispielsweise die Deutsche Bahn durchführt, liefern genau diese gelebte Praxis. Sie zeigen, dass die Regeln und Strukturen praxistauglich sind. Und sie sind als erfolgreiche Projekte dann auch Vorbilder für künftige Vorhaben.

LEITFADEN IN „PROJEKT-CHARTA“ VERANKERN

Konkret – wie kann man später den Leitfaden in einem Projekt verankern?

Etwa durch eine Projektcharta oder einen Projektauftrag. Dort könnte man auf höchster Ebene

festschreiben, unter welchen Rahmenbedingungen das Projekt umgesetzt wird, beispielsweise durch diese Leitlinie. International sind Projektchartas verbreitet. Ich kenne sie etwa aus den USA und aus Australien. Auch bei dem Projekt Olympiade London gab es eine Charta.

In England legt man bei öffentlichen Großprojekten Wert auf die außergerichtliche Streitbeilegung. Die Projektbeteiligten probieren bei Konflikten zunächst eine interne Klärung, oder sie versuchen durch Mediation den Streit beizulegen. Erst danach geht es in höhere Instanzen. Dieses Vorgehen ist in England rechtlich verpflichtend. Wie sieht es mit der außergerichtlichen Streitbeilegung in Deutschland aus? Mechanismen der außergerichtlichen Streitbeilegung werden von den Vertragspartnern hier kaum genutzt und nachgefragt. Wir wissen aber: Sie können erheblich zu einer kosten- und termingerechten Projektabwicklung beitragen. Nach Ansicht der Kommission sollten in den Verträgen mit den Projektbeteiligten häufiger interne und externe Mechanismen zur Konfliktlösung verankert werden.

Wie geht es konkret mit diesem Thema weiter?

Die Bundesregierung wird durch Pilotprojekte prüfen, inwieweit interne Konfliktlösungsmechanismen in der Praxis die Beilegung von Streitigkeiten erleichtern. Prüfen wird sie auch mögliche rechtliche Hemmnisse, die unter Umständen gegen externe Streitbeilegungsverfahren bestehen. Und: Die Bundesregierung wird die Ausarbeitung oder Verbesserung von Verfahrensordnungen für Mediation, Schlichtung und Adjudikation unterstützen. Aus diesen Verfahrensordnungen können öffentliche Bauherren und ihre Vertragspartner dann jeweils für sich geeignete Instrumente auswählen.

VERBINDLICHE WIRTSCHAFTLICHKEITSUNTERSUCHUNG

Die außergerichtliche Einigung ist eines der zehn Themenfelder, zu denen die Reformkommission Empfehlungen ausgesprochen hat. Welche weiteren Themenfelder hat die Kommission erarbeitet?

Wir empfehlen beispielsweise eine verbindliche Wirtschaftlichkeitsuntersuchung, partnerschaftliche Projektzusammenarbeit, klares Festlegen von Prozessen und Zuständigkeiten sowie stärkere Transparenz und Kontrolle. Auch die Nut-

zung digitaler Medien halten wir für wichtig, etwa das Einsetzen von Building Information Modeling (BIM). Die Bundesregierung prüft, inwieweit der Kompetenzaufbau in ihrem Zuständigkeitsbereich verbessert werden kann und ob die Einrichtung von Kompetenzzentren sinnvoll ist.

Kompetenzzentrum für Großprojekte – was darf ich mir darunter vorstellen?

Solch ein Zentrum gibt es zum Beispiel bereits in Großbritannien, die Major Projects Agency. Dieses Zentrum untersteht direkt dem Premierministerium. Jedes öffentliche Großprojekt wird durch dieses Kompetenzzentrum unterstützt; Experten begleiten die Projekte durch Risikomanagement und externes Projektcontrolling. Dieses Konzept finde ich großartig! Ein Projektmanager bearbeitet ein Großprojekt einmal im Leben, ein Spezialist für Großprojekte hat vielleicht zwei oder drei Projekte. Sie haben kaum eine Chance, für das nächste Projekt aus Fehlern zu lernen. Oder anders: Bei Großprojekten erfinden wir das Rad immer wieder neu. Durch ein Kompetenzzentrum würden wir Wissen und Erfahrungen bündeln und wirksam aus Fehlern lernen. Wir würden dadurch Milliardenbeträge sparen, da bin ich mir sicher.

Könnte ein Kompetenzzentrum neben dem Risikomanagement auch das Controlling für die übergeordnete Transparenz übernehmen, die Sie in Ihrem Aktionsplan fordern?

Ja. Unabhängiges Projektcontrolling halte ich für dringend erforderlich. Es wird international ja bereits erfolgreich praktiziert. Ich kenne Modelle etwa aus Norwegen und England, die gute Ergebnisse brachten. Norwegen führt das unabhängige Projektcontrolling mit externen Fachleuten durch. Dieses Land hat dafür einen Pool von Ingenieurbüros, die für Großprojekte beauftragt werden. England dagegen hat eigene Kräfte in seinem Kompetenzzentrum für unabhängiges Controlling ausgebildet. Ob durch interne oder externe Kräfte – ich halte unabhängiges Controlling öffentlicher Großprojekte für dringend erforderlich.

KOMPETENZZENTRUM FÜR GROSSPROJEKTE

In Deutschland ist ein Kompetenzzentrum vermutlich politisch schwieriger durchzusetzen als etwa in England, allein wegen unserer föderalen Struktur. Das Kompetenzzentrum wäre für Bundesprojekte, Länderprojekte und vielleicht auch Kommunalprojekte zuständig. Es dürfte schwierig werden, alle unter einen Hut zu bringen – oder zumindest möglichst viele.

Ja, die Einführung wäre nicht einfach. Aber in anderen Bereichen ist doch auch die übergreifende Kooperation in einem föderalen System gelungen. Etwa beim Bau von Autobahnen oder beim länderübergreifenden Hochwasserschutz.

Bekanntlich unterscheidet sich das deutsche Bauwesen von dem internationalen. Im Gegensatz zu anderen Ländern werden in Deutschland die Arbeitsabläufe vom Planung und Ausführung streng getrennt. Angesichts dieser „Spezialität“ – können wir internationale Erfahrungen hier überhaupt nutzen? Passen beispielsweise norwegische oder britische „Best Practices“ zu deutschen Bauprojekten?

In Deutschland plant der Architekt. Anschließend schreibt der Bauherr aus. Dann setzen Bauunternehmer die fertigen Pläne um – die Beteiligten arbeiten hier nacheinander. Und häufig nicht miteinander. Die vielen Schnittstellen führen fast automatisch zu Fehlern und Pannen, wenn die Abstimmungen ausbleiben. Ich finde diese Trennung von Planung und Ausführung fatal.

Darauf wollte ich hinaus! Was tun?

Wir brauchen kooperativ abgewickelte Bauprojekte und eine neue Kultur des Miteinanders. Diese Kultur muss Bauherren, Planer, Unternehmer sowie Politik und Bürgerschaft einbeziehen. Die Bundesregierung wird übrigens prüfen, inwieweit materielle Anreizsysteme wirkungsvolle Mechanismen für eine effektive partnerschaftliche Zusammenarbeit sein können.

Anreizsysteme? Welcher Art?

Man kann beispielsweise eine Beschleunigungsprämie in Aussicht stellen. Wenn die Projektpart-

Die Elbphilharmonie in Hamburg; Foto: pure-life-pictures – Fotolia.com



ner schneller mit dem Projekt fertig werden, bekommen sie eine Prämie: beispielsweise für jeden Tag, den sie früher das fertige Bauwerk übergeben. In Berlin ist das bei dem Bauprojekt Avus so gelaufen. Es gab 20.000 Euro Beschleunigungsprämie für jeden Tag der früheren Verkehrsfreigabe. An dieser Baustelle wurde richtig Gas gegeben. Dadurch wurde das Projekt insgesamt um 1,6 Millionen Euro günstiger. Also nicht nur Malusregelungen in den Vertrag aufnehmen, sondern auch einen Bonus. Dies ist aber in Deutschland längst noch nicht verbreitet.

ANREIZE FÜR PARTNERSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT

Ist dieses Modell auch für Kosteneinsparungen denkbar?

Selbstverständlich! Etwa für die Verwendung günstigerer Materialien bei gleicher Qualität.

Oder indem man auf der Baustelle logistisch besser kooperiert?

Ja, solche Ansätze meine ich. Dafür müssen die Beteiligten allerdings gemeinsam Einsparpotenziale suchen und am runden Tisch Vorschläge für die Optimierung von Kosten entwickeln.

Da muss natürlich ein Anreiz wirken.

Der Anreizgewinn liegt beispielsweise darin, dass sich Auftraggeber und Auftragnehmer die ersparten Kosten teilen, immer verglichen mit der Vorkalkulation. Dies bringt beiden Vertragspartnern Vorteile. Dem Auftraggeber eine Kostenersparnis, dem Auftragnehmer einen erhöhten Gewinn.

LÖSUNGSSUCHE AM „RUNDEN TISCH“

Für diese Lösungssuche müssen alle Bauherren, Planer und Unternehmen früh an einen Tisch kommen. Wir sagten eben, dass dies in Deutschland sehr selten ist.

Früh – das ist entscheidend. Je weiter ein Bau fortgeschritten ist, desto weniger kann man noch verändern und optimieren. Bei der Elbphilharmonie gab es große Probleme mit dem Konzertsaal. Die Tragwerksplanung insbesondere des Beton- und Stahlbaus mussten wiederholt in der Bauphase überarbeitet werden, um den ständig ändernden Anforderungen der Haustechnik, der Architektur



„Ich bin überzeugt, dass man in der Planungsphase 70 – 90 % der Kosten eines Bauprojekts festlegen kann“, erklärt Christine Wolff. Foto: Wellnhofer Designs – Fotolia.com

und Akustik gerecht zu werden. Zu diesem späten Zeitpunkt war dies natürlich sehr teuer.

Für eine frühe partnerschaftliche Kooperation aller Beteiligten könnte das „Building Information Model“ – kurz BIM – ein Schlüssel zum Erfolg sein. Bei BIM handelt es sich um eine IT-gestützte Methode für partnerschaftlich optimierte Planung. In Deutschland ist das IT-gestützte Planen und Bauen noch nicht so verbreitet wie in anderen Ländern. Obwohl es große Vorteile bietet und bei richtiger Anwendung viele Probleme öffentlicher Großprojekte löst! Beispielsweise führt BIM dazu, dass Architekten und Fachplaner im gleichen virtuellen Modell planen und zwar auf Basis einheitlicher Daten und Voraussetzungen. Dadurch können wir Rationalisierungspotenziale heben und auch die Planung selbst vereinfachen. Der Nutzen von BIM liegt für die allermeisten Fachleute klar auf der Hand.

Aber wenn der Nutzen so deutlich ist, weshalb wird BIM in Deutschland bei öffentlichen Großprojekten nur teilweise eingesetzt?

Daran wird jetzt gearbeitet. BIM wird in Zukunft vermehrt eingesetzt. Seitens des Bundesministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur gibt es dazu bereits detaillierte Planungen: Bis 2020 soll BIM bei allen öffentlichen Großprojekten dieses Ministeriums angewendet werden. Eine neu gegründete Gesellschaft – die „planen bauen 4.0 GmbH“ – soll die Anwendung von BIM voranbringen. Zudem laufen dazu Pilotprojekte. Ich erwarte, dass BIM mit dieser Perspektive den Kulturwandel in unseren öffentlichen Großprojekten unterstützen wird.

Ein andere Frage: Das deutsche Vergabeverfahren ist für öffentliche Großprojekte recht problematisch ...

Inwiefern problematisch?

Das Vergaberecht zwingt dazu, dem günstigsten Anbieter den Zuschlag zu erteilen und das ist nicht immer der beste, wirtschaftlichste Anbieter. Für mehr Partnerschaft bei Großprojekten bräuchte man aber einen wirtschaftlichen Anbieter. In der Schweiz beispielsweise ist

dies anders. Dort bekommt der billigste Anbieter nicht den Auftrag, sondern höchstens der zweitbilligste. Dort hat man verstanden, dass der billigste Anbieter am Ende vielleicht sogar der teuerste ist.

Ihre Beschreibung zum deutschen Vergaberecht ist nicht ganz richtig. Unser Vergaberecht zwingt nicht zur Beauftragung allein nach Preis. Im Vergaberecht gibt es durchaus die Möglichkeit, dass man den wirtschaftlichsten Anbieter auswählt.

KNACKPUNKT VERGABEVERFAHREN?

Aber es lässt sich doch nicht von der Hand weisen, dass in Deutschland preisorientierte Vergabeverfahren dominieren und dass diese unwirtschaftlichen Angebote dann zu hohen Nachtragsforderungen führen.

Wie gesagt, in Deutschland liegt das Problem nicht beim Vergaberecht, sondern an anderer Stelle. Die Verantwortlichen, die über die Vergabe entscheiden, müssen sehr aufwendig erklären, weshalb sie nicht den billigsten Anbieter beauftragen. Die Verantwortlichen kommen dann häufig in Erklärungsdruck. Es handelt sich um einen unglaublich hohen administrativen Aufwand.

Das Vergabeverfahren wird also nicht verändert?

Die Bundesregierung passt die Handbücher für Vergabe und Verträge an, wenn erforderlich auch in Abstimmung mit den Ländern. Auch wird sie Arbeitshilfen speziell für die Nutzung qualitativer Wertungskriterien zur Verfügung stellen. Jedoch: Die Grundsätze des Vergaberechts bleiben erhalten. Dies befürworten wir auch in der Reformkommission. Zudem halte ich es für sinnvoll, in qualifiziertes Personal bei den für Großprojekte zuständigen Behörden zu investieren. Denn im öffentlichen Bereich wurden durch Einsparungsmaßnahmen viele Stellen gestrichen.

MANGEL AN FACHPERSONAL IN BEHÖRDEN

Es mangelt an Personal für eine sinnvolle Auswahl der Anbieter?

Baubehörden sind häufig chronisch unterbesetzt. Deshalb versuchen die Behörden möglichst zügig durch das Vergabeverfahren zu kommen. Und dann wird der Einfachheit halber doch der billigste Anbieter gewählt.

Es heißt, dass es in Behörden nicht nur generell an Personal fehlt, sondern auch ganz konkret an Fachpersonal. Vor Jahren wurden Baubehörden

mit hochqualifizierten Mitarbeitern aufgelöst. Lohnt es sich, wieder in diese Kompetenz zu investieren und sie neu aufzubauen?

Ja! Kompetente Mitarbeiter sind vorhanden, aber nicht genug. Uns geht es derzeit gut in Deutschland. Wir haben die Möglichkeit, in die Fachkompetenz bei Behörden zu investieren. Ich höre häufig, dass in Behörden niemand mehr eine Entscheidung treffen will, dass dafür die Personaldecke fehlt. Die Investition ins Personal würde sich jetzt mit Sicherheit lohnen. Eine Zahl dazu: Das Bundesverkehrsministerium will bis 2030 über 260 Milliarden Euro in Infrastrukturprojekte investieren. Angenommen, diese Projekte werden um 50 Prozent teurer als geplant, bei 50 Prozent liegt derzeit der Schnitt allgemein bei Großprojekten. Berechnen Sie mal den volkswirtschaftlichen Schaden!

Als wir vorhin über die am partnerschaftlichen Miteinander Beteiligten gesprochen haben, da haben Sie neben Planern, Bauherren, Politik und Unternehmen noch eine weitere Gruppe genannt. Nämlich die Bürger. Bürgergruppen sind bei Großprojekten derzeit gefürchtet. Sie können Projekte stören, lahmlegen, sogar verhindern. Vor einigen Jahren hat die Politik sich entschlossen, Bürger bei Großprojekten stärker einzubeziehen. Heute rudert man wieder zurück. Ich meine, dass die Bürgerbeteiligung einfach professioneller durchgeführt werden muss als bisher. In Deutschland steckt die Bürgerbeteiligung noch in den Kinderschuhen. Die Idee, sich wieder zurückzuziehen aus der Bürgerbeteiligung, die ist mit Sicherheit nicht richtig.

BÜRGERBETEILIGUNG ALS ERFOLGSFAKTOR

Weshalb?

Ich halte Bürgerbeteiligung für einen großen Erfolgsfaktor bei öffentlichen Großprojekten. Sie muss frühzeitig ansetzen, wirklich offen und transparent sein und das Projekt kontinuierlich, über alle Planungsstufen hinweg, begleiten. Und: Die Beteiligung muss auf einer positiven Einstellung zur Bürgerbeteiligung selbst beruhen.

Inwiefern ist Bürgerbeteiligung ein Erfolgsfaktor für öffentliche Großprojekte?

Ich kann mir vorstellen, dass Bürgergruppen Projekte sogar unterstützen können – etwa mit Ideen und gemeinsam gefundenen, guten Lösun-



Projekt „NRW-Landesarchiv“: Der Bau besteht aus einem revitalisierten ehemaligen Speichergebäude und einem wellenförmigen Neubau. Das Mitte 2013 eingeweihte größte Archiv Europas bietet 134 Kilometer Regalplatz. Foto: HOCHTIEF



In Hamburg realisiert HOCHTIEF in einer Arbeitsgemeinschaft den Neubau der Rethelklappbrücke, mit einer Spannweite von 104,2 Metern eine der größten Klappbrücken Europas. Die Arbeiten starteten 2011 und sollen 2017 abgeschlossen werden. Die Brücke gilt als eines der wichtigsten Infrastrukturprojekte im Hafen der Hansestadt. Foto: Sky View Imaging

gen. Deshalb sollten wir den Bürgerdialog als Chance sehen und nicht als Risiko. Ich halte es für hilfreich, in diesem Dialog von Anfang an auf gemeinsame Lösungen abzielen.

Ich bin nicht ganz überzeugt. In nahezu jeder Bürgerversammlung finden Sie auch prinzipielle Opponenten.

Natürlich. Neben den Mutbürgern gibt es auch Wutbürger. Diese Menschen stellen sich ganz und kompromisslos gegen das Projekt. Dies muss man aber professionell managen. Und offen gesagt: Diesen prinzipiellen Widerstand haben sich Projektverantwortliche oft durch ihr eigenes Verhalten eingehandelt. Bürger werden häufig vor vollendete Tatsachen gestellt. Da kann ich verstehen, dass direkt betroffene Menschen stinksauer reagieren. Beim Projekt „London Olympiade“ ist man ganz früh auf die Bürger zugegangen und hat proaktiv den Dialog gesucht. Man hat intensiv Stakeholder Mapping betrieben und genau geschaut, wer wie von dem Projekt betroffen sein könnte. Dann hat man über alle Kanäle versucht, die Bürger zu erreichen und zum Dialog zu bewegen. Da gab es persönliche Treffen, Gruppengespräche, Einzelgespräche. Dies hat gewirkt. Die Menschen haben sich ernst genommen und mitgenommen gefühlt.

Dies kostet viel Zeit ...
Ja, natürlich.

Viele Bürger, denen man auf den Informationsveranstaltungen begegnet, sind hochgebildet und bestens informiert. Manchmal sogar fachlich auf Augenhöhe.

Auch dies ist richtig. Bürger können sich heute besser informieren als vor zwanzig Jahren. Sie können sich über Social Media auch besser organisieren. Wir müssen anerkennen, dass sich das Miteinander zwischen diesen Stakeholdern und dem Projekt verändert hat.

WUTBÜRGER – UND MUTBÜRGER

Sie sagen, die Bürgerbeteiligung muss professioneller werden. Was ist damit gemeint?

Bei nicht wenigen Projekten steckt man den Kopf in den Sand und hofft, dass sich die Bürgerbeteiligung auf ein Minimum reduziert – dies halte ich für falsch. Unprofessionell ist mit Sicherheit auch, den Bürgerdialog beispielsweise einem Bauleiter zusätzlich aufzugeben; er hat bereits genug Arbeit auf seiner Agenda. Bei Großprojekten brauchen wir für diese Aufgabe Kommunikationsprofis. Sie gehen früh auf die Bürger zu, analysieren vorab die Gruppen und ihre möglichen Einwände und dann suchen sie einen offenen und transparenten Dialog. Doch genau diese Notwendigkeit eines professionellen Dialogs wird in Deutschland häufig noch nicht erkannt. Viel zu lange fühlten sich die Akteure von dieser Aufgabe schlichtweg genervt.

Sprechen wir am Ende doch bitte vom Projektleiter selbst. Die Anforderungen an Projektmanager für öffentliche Großprojekte sind enorm hoch, wie Sie sagen.

Das geforderte Profil hat sich in den vergangenen Jahren stark gewandelt. Es ist schwierig, geeignete Projektleiter für wirklich große und komplexe Bauprojekte zu finden. Es gibt nur wenige, die dieser Aufgabe gewachsen sind. Aber: Diese Anforderungen betreffen nach meiner Einschätzung nicht nur die Baubranche. Sie gelten für alle komplexen Projekte.

PROJEKTMANAGER AUS- BILDEN FÜR ÖFFENTLICHE GROSSPROJEKTE

Aus Ihrer Sicht: Welche Kompetenzen muss eine Projektmanagerin oder ein Projektmanager für den Einsatz in öffentlichen Großprojekten konkret mitbringen?

Gesucht werden Ingenieure mit Topmanagerqualitäten. Sie müssen ökonomisch denken können und sich als Teamplayer verstehen. Die Zeit der lauten, autoritär agierenden Bauleiter ist vorbei. Wir brauchen Frauen und Männer mit guter Fähigkeit zur Kommunikation.

Angenommen, wir würden eine Stellenausschreibung verfassen, welche Stichwörter würden fallen?

Zielstrebigkeit und Integrität, ausgeprägte Führungseigenschaften, Flexibilität, Verbindlichkeit, Kreativität, extreme Belastbarkeit, Antizipationsvermögen sowie soziale Kompetenzen einschließlich der Gabe zur Motivation, Koordination und Begeisterung eines Teams.

GROSSE CHANCEN FÜR ERFOLGREICHERE GROSSPROJEKTE

Da wird eine ganze Menge gefordert. Wie kann man angehende Projektmanager ausbilden und an solche Aufgaben heranführen?

Was die Hochschulausbildung betrifft: Sie hat sich nach meiner Einschätzung bereits gewandelt. Hochschulen arbeiten heute viel intensiver mit Unternehmen zusammen als früher. Hochschulen nehmen die Erfordernisse aus der Praxis wahr und integrieren diese in ihre Lehre, damit ist bereits viel gewonnen. Beispielsweise wird das Thema



Nicht alle Projektrisiken lassen sich vollständig erfassen. Beispielsweise sind Tunnelbauten berüchtigt für Baugrundrisiken. „Vor der Hacke ist es duster“, sagt man im Bergbau.
Foto: schulzfoto – Fotolia.com

Der Aktionsplan umfasst zehn Themenfelder, in denen konkrete Maßnahmen angestoßen werden sollen:

1. Kooperatives Planen im Team
2. Erst planen, dann bauen
3. Risikomanagement und Erfassung von Risiken im Haushalt
4. Vergabe an den Wirtschaftlichsten, nicht den Billigsten
5. Partnerschaftliche Projektzusammenarbeit
6. Außergerichtliche Streitbeilegung
7. Verbindliche Wirtschaftlichkeitsuntersuchung
8. Klare Prozesse und Zuständigkeiten/ Kompetenzzentren
9. Stärkere Transparenz und Kontrolle
10. Nutzung digitaler Methoden – Building Information Modeling (BIM)

„Projektmanagement“ heute schon etwa im Studium der Ingenieurwissenschaft behandelt. Ähnliches gilt für Fähigkeiten der Kommunikation.

Soweit die Ausbildung. Wie können Unternehmen ihre Projektmanager an die Herausforderung Großprojekt heranführen?

Wichtig finde ich Mentoringprogramme, kombiniert mit Projektmanagementtrainings. Nicht nur einem einzelnen Training, sondern kontinuierlichem Training. Die Welt der Projekte verändert sich ja. Projektmanager müssen fachlich up to date bleiben.

Wie könnte das Mentoring gestaltet sein?

Unternehmen führen angehende Projektmanager früh an Verantwortung heran. Begleitet werden sie von einem Mentor, von dem sie lernen. Meiner Einschätzung nach führt diese „Dreierkombination“ aus früher Verantwortung, Mentoring und kontinuierlichem Training zum Erfolg. Dabei sollten wir einen wichtigen Punkt im Auge behalten: Vieles kann man ja lernen und trainieren. Doch die Qualifizierung hat auch Grenzen. Angehende Projektmanager müssen auch Talent mitbringen, besonders für die sozialen Kompetenzen.

Fehlgeschlagene öffentliche Großprojekte führen regelmäßig zu großen Schlagzeilen. Versuchen wir abschließend eine Ehrenrettung. Gibt es auch gute Nachrichten zu diesem Thema?

Selbstverständlich gibt es gute Nachrichten. Die Fehlerquellen sind immer gleich, egal, ob wir einen Flughafen oder einen Stausee planen. Wir wiederholen Fehler. Daraus schließe ich, dass komplexe Bauvorhaben nicht per se zum Scheitern verurteilt sind. Das Scheitern ist kein Naturgesetz, sondern das Resultat menschlichen Planens und Handelns. Verändern wir dieses Planen und Handeln, so haben wir große Chance, bei Großprojekten erfolgreicher zu werden. Davon bin ich überzeugt! ■

Der Berliner Hauptstadtflughafen; Foto: phanphotography – Fotolia.com

