

Vortrag von Prof. Dr. Peter Wotschke

Die Bedeutung des Projekt- und Prozessmanagements... am Beispiel des Flughafens BER

Das zentrale Problem im Fortschritt der Arbeiten am Flughafen BER ist aktuell: Der **Soll-Stand** hinsichtlich der Ausführungen **entspricht nicht dem Ist-Stand**. Wie kann es trotz jahrelanger Planungen zu diesen Abweichungen kommen? Mögliche Ursachen liegen durch spezifische rechtliche Regelungen im Baugewerbe auf mindestens drei Seiten:

- **Auftraggeber:** Im Bauwesen sind **einseitige Änderungen** möglich bis zur Fertigstellung; es gibt dabei kein Leistungsverweigerungsrecht seitens des Auftragnehmers. Finanziell bleibt dabei zum Zeitpunkt der Auftragsannahme unklar, um welche Summen es geht. Sinnvoll ist dieses einseitige Änderungsrecht z.B. dann, wenn es um technische oder politische Änderungen geht, die zum Planungszeitpunkt noch nicht absehbar waren (vgl. z.B. die Einführung des Airbus A380 mit der Notwendigkeit der Verlängerung von Start- und Landebahn) oder EU-Richtlinien einer strikteren Trennung von An- und Abfliegenden.
- **Auftragnehmer:** Manche Dinge wurden nicht richtig umgesetzt.
- **Höhere Gewalt** (Wetter, Naturkatastrophen etc.)

Die Änderungen haben teils massive Auswirkungen auf die Faktoren Zeit und Geld, v.a. aber verschieben sich Maßnahmen teils unentwirrbar ineinander, so dass Verantwortlichkeiten schwer zu klären sind. Die gegenwärtige Kostenschätzung von ca. 5,3 Mrd. EUR (bei einem ursprünglichen Planungsvolumen von ca. 700 Mio. EUR) ist daher spekulativ und aufgrund teilweise noch höherer Forderungen der beteiligten Unternehmen eher konservativ geschätzt.

In Bezug auf Fehler im Projektmanagement können u.a. folgende Ursachen benannt werden:

- In der Ausschreibungs- und Vergabephase wurde seitens des Auftraggebers (bei gleichbleibender Infrastruktur) aus Kostengründen statt der ursprünglich geplanten Vergabe des Auftrags an einen Generalunternehmer auf politischen Druck hin eine **Einzellosgabe** durchgesetzt. Daraufhin explodierte der Koordinationsaufwand.
- Der zugehörige **Aufsichtsrat** ist mit 21 Mitgliedern besetzt, darunter ist aber nur ein **sachkundiger** Ingenieur. Ein Sachverständigenboard wurde nicht installiert.
- Der Prozess „Änderungsanordnung“ machte es dem Auftraggeber **zu leicht, entsprechende Änderungen auszulösen** (vgl. dazu die ‚kluge‘ Lösung bei der Flughafenerweiterung in München).
- Im Laufe der Jahre gingen zwei der drei zentral beteiligten Büros insolvent, dem dritten Büro wurde gekündigt. Der **Verlust an Expertise** ist nicht kompensierbar; der Versuch, die sachkompetenten Mitarbeiter der einzelnen Büros ‚rückzukaufen‘, ist äußerst kostenintensiv.

- Ein „**Besprechungstourismus**“ zwischen verschiedenen Entscheidungs- und Fachebenen blockierte konzentriertes Arbeiten. Qualitätsmanagement und Projektmanagement sind kein Selbstzweck!
- Hinzu kommen auf Auftragnehmerseite massive **Mängel in der Ausführung**, nicht zuletzt durch zentrale Fehler im Dokumentenmanagement.
- Häufige **Wechsel in der Geschäftsführung** ließen schließlich auch die kaufmännische Expertise verloren gehen.

Übergreifende Lerneffekte können aus diesen Erfahrungen sein:

1. Änderungen der Ziele nach Möglichkeit vermeiden; d.h. Ziele klar formulieren, damit deutlich ist, wohin es gehen soll;
2. Schlüsselpositionen nicht im laufenden Projekt neu besetzen;
3. Ehrliche, kritische Kommunikation erlauben (gerade auch in politischen Kontexten);
4. Entscheidungs-/Aufsichtsgremien teilweise mit Fachleuten besetzen;
5. Dokumentationen erstellen: Alles belegen mit Zahlen/Daten/Fakten.

Protokoll: Dr. Dominik Skala