

## **Technologische Großprojekte - Ein Weg zur Realisierung**

Kolumne von Prof. Dr.-Ing. habil. Norbert Gebbeken, Vorstandsmitglied der Bayerischen Ingenieurekammer-Bau.

Zur Veröffentlichung in der Bayerischen Staatszeitung vom 05. April 2013

Energiewende, Urbanisierung, Globalisierung, technologische Marktführerschaft, sie erfordern auch zukünftig die Realisierung großer Infrastrukturprojekte. Technologische Großprojekte scheinen aber zu einem Problem zu werden. Beispiele sind der Flughafen Berlin, Stuttgart 21, die Elbphilharmonie, oder auch Airbus A380 und Boeing Dreamliner. Was müssen wir ändern, damit Großprojekte wieder zu Erfolgsgeschichten werden? In dieser Kolumne möchte ich mich nicht mit Fragen der Akzeptanz von Großprojekten in der Bevölkerung oder der Bürgerbeteiligung beschäftigen, sondern darüber reflektieren, welche Ursachen es möglicherweise für Probleme gibt, und was geändert werden könnte.

Großprojekte haben immer eine übergeordnete Bedeutung, für eine Kommune, eine Regierung, ein Unternehmen, die Gesellschaft. Damit sind sie politisch, und damit kontrovers. Parameter wie, wer initiiert das Projekt, wer ist beim Spatenstich dabei, wer schneidet bei der Eröffnung das Band durch, können die Zeitschiene vorgeben. Kosten lassen sich bei Neubauprojekten recht gut kalkulieren, beim Bauen im Bestand auch, wenn die detaillierte Grundlagenermittlung möglich ist. Ansonsten muss eine Risikoabschätzung das Kostenrisiko beziffern. Unabhängige Kostenermittler könnten realistische Preise kalkulieren. Aber ist das politisch gewollt?

Abgesehen vom Nutzen eines Projektes sind also Kosten und Zeit die maßgeblichen Parameter. Wie werden sie beeinflusst? Die Entwicklung eines neuen Autos dauert etwa 10 Jahre. Große Infrastrukturprojekte sind mindestens so kompliziert und darüber hinaus Unikate. 10 Jahre werden jedoch für Planung und Bau nicht zugestanden. Nach dem Motto: garbage in garbage out, folgt auf eine unzureichende Planung das Desaster auf der Baustelle.

Planung braucht Zeit. Und Planung benötigt Input. Hat der Bauherr seinen Bedarf eindeutig beschrieben? Oder wird ständig umgeplant? Sind alle Planungsgrundlagen ermittelt? Ist die Ausschreibung transparent, eindeutig und unabhängig geprüft? Erfolgt die Vergabe nach einem Preis- oder nach einem Qualitätswettbewerb? Erstere endet meistens im Debakel, letztere ist meistens die wirtschaftlichste. Welche Moral herrscht bei den am Bau Beteiligten? Welche Strategie verfolgt ein Generalübernehmer? Bekommt der „Einkäufer“ eine Provision für das „Drücken“ von Preisen? Wem nützt es, wenn ein Unternehmen Pleite geht? Die Erkenntnis, dass am Ende bei Jedem etwas übrig bleiben muss, ist ja nicht neu.

Bei Großprojekten wird es zu Konflikten kommen. Deshalb ist es gut, dies von Anfang an zu kommunizieren und ein baubegleitendes Konfliktmanagement einzurichten. Denn sind erst einmal Anwälte und Gerichte beteiligt, dann geraten Moral, Kosten und Zeit aus den Fugen. Deshalb ist eine Ethik am Bau gefordert. Kaufleute und Ingenieure sollten nicht gegeneinander arbeiten, sondern ein respektvolles Miteinander pflegen.

Ein Risikomanagement kann davor bewahren, dass derjenige, der auf Probleme hinweist, nicht als Verhinderer gilt, der einen Karrierenachteil zu erwarten hat, sondern als wichtiger Teil des Prozesses anerkannt ist. Eine große Schwierigkeit ist die Problemmunikation. Auf den Meldestufen „nach oben“ wird üblicherweise von Stufe zu Stufe das Problem „weicher“ gespült. Warum? Während unten das Schiff untergeht, kommt oben die Meldung an, dass man alle Probleme im Griff hat. Wem nützt eine derartige Kommunikation? Wir haben den Umgang mit Konflikten scheinbar verlernt. Die Randbedingungen müssen derart sein, dass sich die am Bau Beteiligten wirklich als Partner wiederfinden und sich nicht als Gegner bekämpfen. Diese Randbedingungen gibt der „Chef“ vor. Und das ist der Bauherr. Er profitiert am Ende. Gute Beispiele gibt es genug: Flughafen München, Legoland Deutschland, Allianz-Arena. Darüber wird nur kaum berichtet. Mein Ratschlag: Auf Ingenieure hören. Sie sind professionelle Problemlöser, organisiert in der Bayerischen Ingenieurekammer-Bau.