

»Gut ist, was Wert schafft«

Bauexperte Shervin Haghsheho vom Institut für Technologie und Management im Baubetrieb (TMB) über Wege aus der Krise der großen Bauprojekte

Herr Professor Haghsheho, zum Gütesiegel „Made in Germany“ gehörte einst auch die planerisch zuverlässige und technisch hochwertige Ausführung großer Bauvorhaben. Heute macht man sich mit Projekten wie der Hamburger Elbphilharmonie, dem Flughafen Berlin Brandenburg oder der Hochmoselbrücke zum Gespött. Was ist da los?

SHERVIN HAGSHENO: Zunächst muss man festhalten, dass es natürlich auch Großbauten gibt, die gut verlaufen. Darüber zu berichten ist aber für die Medien nicht so interessant. Trotzdem sind die von Ihnen genannten Projekte leider nur die Spitze des Eisberges.

Organisation. Mit einer sorgfältigeren Planung, einer Vorab-Bewertung durch unabhängige Experten sowie der Implementierung alternativer Konfliktlösungsverfahren hätte es nicht so weit kommen müssen. Dringend angezeigt wäre überdies die frühzeitige Einsetzung eines professionellen Projektmanagements gewesen.

Was interessiert Sie und Ihre Mitarbeiter eigentlich an großen Bauprojekten?

HAGSHENO: Uns interessiert, was solche Projekte erfolgreich macht – und andere scheitern lässt. Im Zentrum unserer Analysen steht dabei das Kriterium Wertschöpfung. Gut ist das, was aus Sicht des Bauherrn Wert schafft. Das betrifft prinzipiell das gesamte Projektgeschehen – von der Vertragsgestaltung bis zu den Abläufen auf der Baustelle.

Sie waren selbst Projektleiter in der Bauwirtschaft. Decken sich Ihre Praxiserfahrungen mit Ihren wissenschaftlichen Erkenntnissen?

HAGSHENO: Weitgehend ja. Viele Bauprojekte sind tatsächlich von einer schlechten Vorbereitung, einer Vielzahl von Einzelinteressen und einem konfliktbehafteten Miteinander geprägt. Doch ich habe auch Projekte mit hoher Effizienz erlebt.

Und was zeichnete diese Projekte aus?

HAGSHENO: Dort hatte man sich darauf verständigt, partnerschaftlich zusammenzuarbeiten und Einzelinteressen den Projektzielen unterzuordnen. Das ist das so genannte Partnering – ein Forschungsthema auch am TMB. Wir wollen unter anderem herausfinden, welcher Anreize und Rahmenbedingungen es bedarf, damit Partnering funktioniert.

Inwiefern sprechen wir eigentlich von einer spezifisch deutschen Problematik?

HAGSHENO: Es wäre falsch, von einem „deutschen“ Problem zu sprechen. Auch in anderen entwi-

ckelten Ländern gibt es immer wieder gescheiterte Projekte. Allerdings zeigen Regionen wie Australien, die USA oder Skandinavien eine größere Bereitschaft, Neues auszuprobieren. In Deutschland habe ich leider den Eindruck, dass grundsätzliche Veränderungen – etwa in der Ausschreibungskultur – besonders schwerfallen.

Welche Rolle spielt die Politik, welche der Bürger?

HAGSHENO: In die Projektvorbereitung sollte sich die Politik sehr

intensiv einbringen und die Randbedingungen vorgeben. Danach wäre es hilfreich, wenn sie sich, salopp gesagt, raushält. Auch die Bürger sollten bereits in einem frühen Projektstadium eingebunden werden. Schlichtung oder Mediation können dabei wirkungsvolle Verfahren sein, um unterschiedliche Interessen in Einklang zu bringen.

Ist Korruption, wie kürzlich am Flughafen Berlin Brandenburg aufgedeckt, ein ernst zu nehmender Faktor?

HAGSHENO: Schon bei kleinen Bauprojekten geht es um große Geldbeträge; da entstehen auch Versuchungen. Deutschland steht im internationalen Vergleich zwar gut da, es wäre aber naiv zu glauben, dass es das bei uns nicht gibt. Im Rahmen des Management-Ansatzes „Lean Construction“ haben wir Korruption als spezifische

Form der Verschwendung in die internationale Diskussion eingeführt.

Was muss sich bei Architekten und Baudienstleistern ändern?

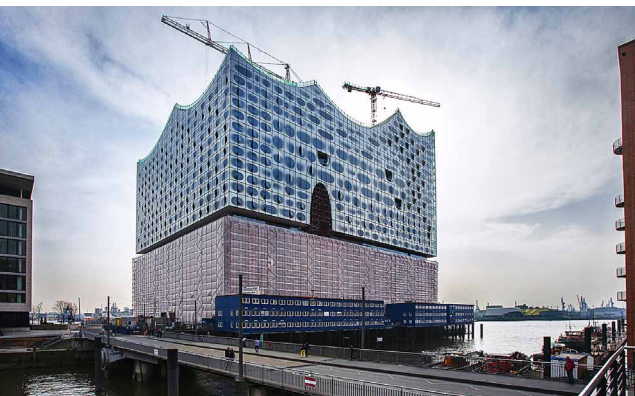
HAGSHENO: Architekten sollten sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren. Diese liegen meist im Entwurf und in der Gestaltung von Bauwerken. Die Organisation des Projekts oder die Lösung von Konflikten sind bei einem professionellen Projektmanager erheblich besser aufgehoben. Sowohl Planer als auch Bauunternehmen sollten mehr als bisher die Wünsche und Ziele des Bauherrn in den Mittelpunkt stellen. Umgekehrt muss der Bauherr bereit sein, eine Vergütung zu zahlen, die den Beteiligten und ihren Subunternehmern Luft zum Atmen lässt. „Billig, billig“ ist ein Irrweg.

Zur Arbeit der Reformkommission „Bau von Großprojekten“ tragen Sie als Experte bei. Haben Sie Hoffnung, dass Ihre Vorschläge Eingang in die Gesetzgebung und die Praxis des Bauens finden?

HAGSHENO: Auf der einen Seite bin ich hoffnungsfroh, dass die vom ehemaligen Bundesminister Peter Ramsauer initiierte Kommission wichtige Veränderungen anstoßen wird. Auf der anderen Seite treibt mich die Sorge um, dass einzelne Berufsgruppen versuchen könnten, Veränderungen zu verhindern. In jedem Fall wünsche ich mir von der Politik den Mut, neue Wege zu gehen.

Interview: Justus Hartlieb
Fotos: Jens Krauth, Thies Raetzke

NEUES DENKEN AM BAU: Shervin Haghsheho vom Institut für Technologie und Management im Baubetrieb plädiert für umfassende Reformen.



VON HARMONIE KEINE REDE: Die Hamburger Elbphilharmonie ist nicht nur wegen ihrer auffälligen Architektur und des ambitionierten Akustik-Konzepts in aller Munde, sondern auch wegen ausufernder Kosten und zahlloser Konflikte zwischen der Stadt Hamburg, dem Architekturbüro und der ausführenden Firma.

Beim Bau der Elbphilharmonie sind die Kosten inzwischen um Hunderte Millionen Euro in die Höhe geschossen, und die Schlüsselübergabe verschiebt sich um schlappe sieben Jahre. Hätte man ein solches Desaster nicht verhindern können?

HAGSHENO: Obwohl es als Außenstehender immer einfach ist, kluge Ratschläge zu geben, würde ich sagen: Ja klar. Der kürzlich veröffentlichte Untersuchungsbericht weist auf eine übereilte Ausschreibung hin, auf Fehlbesetzungen in Management und Aufsichtsrat sowie auf eine chaotische



PROFESSOR SHERVIN HAGSHENO (39) ist Bauingenieur, Wirtschaftswissenschaftler und Wirtschaftsmediator. Nach Studium und Promotion war er neun Jahre für die Bilfinger Hochbau GmbH tätig, davon fünf Jahre in der Geschäftsführung. Seit August 2013 lehrt und forscht er als Experte für Bauprozess- und Bauprojektmanagement am Institut für Technologie und Management im Baubetrieb (TMB) und ist Mitglied der Institutsleitung.