

# „Auftragsvergabe gehört reformiert“

## KIT-Wissenschaftler fordert besseres Projektmanagement bei großen Bauvorhaben

Von unserem Mitarbeiter  
Ekart Kinkel

**Karlsruhe.** Extreme Zeitverzögerungen und drastische Kostenexplosionen: Die Elbphilharmonie in Hamburg ist für Shervin Haghsheno ein Musterbeispiel für ein schlecht vorbereitetes Großprojekt. „Die Planungen waren noch unvollständig, als die Ausschreibung erfolgte. Deshalb ging auch nur ein Angebot ein“, so der Leiter des KIT-Instituts für Technologie und Management im Baubetrieb. Dies sei eine der Ursachen für das planerische Desaster beim Kulturtempelbau in der Hansestadt. Durch den schlechten Start sei späteren Nachjustierungen „Tür und Tor“ geöffnet worden, verweist Haghsheno auf die Kostensteigerungen von 77 Millionen Euro auf nunmehr rund 800 Millionen Euro. Allerdings seien derartige Planungsfehler kein Einzelfall.

„Das Projektmanagement bei Bauvorhaben muss unbedingt professionalisiert werden“, fordert Haghsheno, nur so könnten künftig ähnliche Pannenserien vermieden werden. Dafür sei allerdings ein Umdenken erforderlich. Viel zu lange habe das Projektmanagement bei Großbauprojekten neben dem Baustellenmanagement eher ein Schattendasein gefristet. Ein Unding, so Haghsheno, „das Geld für gut ausgebildete Projektmanager wird am Ende locker wieder eingespart“. Dabei sollten die Spezialisten von Anfang an in die entsprechenden Planungen eingebunden werden.

Außerdem plädiert Haghsheno für eine Reform der Vergabeverfahren. Der Grund: Bislang werden in Deutschland die großen Bauvorhaben erst zu Ende geplant und dann das Vergabeverfahren eingeleitet. Die beauftragten Generalunternehmer können sich also erst spät in die komplexe Materie einarbeiten. „Dadurch geht sehr viel Expertenwissen verloren“, sagt Haghsheno. In Australien oder den USA werden die beauftragten Firmen bereits früh in die Planungsprozesse involviert und helfen mit ihrem „Produktions-Know-How“ bei

bieter gewählt, damit es zu keiner Klage kommt, die das Verfahren weiter verzögert“, kennt Haghsheno die gängige Vergabepaxis.

Doch nicht nur bei den Vergabeverfahren bestehe Handlungsbedarf, während des Baus könnten Projektmanager mit den richtigen Strategien für einen möglichst reibungslosen Ablauf sorgen. „Großprojekte haben immer besondere Risiken und werden niemals zur Routine“, weiß der Bauwissenschaftler. Alleine beim Bau eines Einfamilienhauses gebe es rund 50 verschiedene Vertrags-



**PLANERISCHES DESASTER:** Beim Bau der Elbphilharmonie in Hamburg wurde so ziemlich alles falsch gemacht, was KIT-Forscher Shervin Haghsheno für ein professionelles Projektmanagement hält. Foto: dpa

der Suche nach Optimierungen. Beim so genannten „Alliancing“ tragen die Projektpartner auch gemeinsam die Risiken, und die möglichen Gewinne werden nach einem vorher festgelegten Schlüssel verteilt. „Dadurch streben alle nach dem Optimum“, so Haghsheno. Bei derartigen Vergabeverfahren komme auch nicht der günstigste Anbieter zum Zug, sondern der verlässlichste, so Haghsheno. Bei öffentlichen Ausschreibungen in Deutschland müsse das wirtschaftlichste Angebot den Zuschlag erhalten. „Meistens wird aber der günstigste An-

verhältnisse. Bei Großprojekten sei die Anzahl der Beteiligten entsprechend höher und alleine die Koordination der einzelnen Auftragnehmer ein Fulltime-Job für mehrere Spezialisten. Auch für die Lösung von Problemen müssten die Projektmanager die passenden Strategien bei der Hand haben. „Konfliktlösungsszenarien werden bei Megaprojekten massiv unterschätzt“, so Haghsheno. Gerichtliche Auseinandersetzungen sollten auf jeden Fall vermieden werden, weil Zeitplan und Kosten sonst weiter aus den Fugen geraten.