

Partnerschaftliches Planen und Bauen

Kolumne von Dr.-Ing. Ulrich Scholz, Vorstandsmitglied der Bayerischen Ingenieurekammer-Bau, veröffentlicht in der Bayerischen Staatszeitung vom 22.11.2024.



Jeder weiß, bei erfolgreichen Projekten ziehen alle gemeinsam an einem Strang. Grundlage dafür ist, dass alle Beteiligten sich auf Augenhöhe und mit Respekt begegnen. Wenn das immer so wäre, bräuhete man sich ums partnerschaftliche Planen und Bauen keinerlei Gedanken zu verschwenden. In Wahrheit handeln aber viele nach dem Motto „Wir sind ein Team“ im Sinne von „Toll, Ein Anderer Macht's“. Woher kommt diese Situation?

Nehmen wir den Status quo, bei dem die jeweils hervorragend qualifizierten Beteiligten den Auftrag meist über einen niedrigen Preis ergattern und dann über Nachträge versuchen, eine auskömmliche Vergütung zu erreichen. Daraus folgen oft gegenseitige Schuldzuweisungen und ein gegeneinander Arbeiten zum Schaden für das Projekt. Wie bei einem Mannschaftssport können hervorragende Einzelspieler, jeder auf seinem Gebiet ein Star, dann als Mannschaft versagen, wenn jeder sich nur profilieren will und seinen eigenen Vorteil sucht.

Gegenseitiges Vertrauen

Es gilt also zu erreichen, dass die Beteiligten sich untereinander vertrauen. Das fängt beim Bauherrn an, der seinen Planern und seiner Baufirma gleichermaßen vertrauen muss. Die Planer brauchen Verständnis untereinander, zum Bauherrn und den Ausführenden. Auf Seiten der Baufirmen sollte das Vertrauen bestehen, dass der Bauherr und alle beteiligten Planer das Beste gegeben haben. Für junge angehende Projektleiter bietet die Bayerische Ingenieurekammer-Bau an ihrer Ingenieurakademie Bayern ein Traineeprogramm an, in dem übergreifend für alle Beteiligten das Verständnis füreinander gefördert und das Bewusstsein, gemeinsam für den Projekterfolg verantwortlich zu sein, gestärkt wird.

Lösungsansätze wie Generalplaner, Generalunternehmer, Generalübernehmer oder integrierte Projektabwicklung, sind Versuche in diese Richtung, lösen aber das Problem nicht. Die Streitigkeiten werden lediglich in eine andere Ebene verschoben, sie sind aber oft nicht wirklich weg. Beim Generalplaner sind die Fachplaner in seinem Auftrag als Subplaner tätig, meist ohne Kontakt zum Bauherrn. Differenzen zwischen Planern gehen damit am Bauherrn vorbei und es geht oft zu Lasten Einzelner. Beim Generalunternehmer und beim Generalübernehmer sind alle Planer von der Baufirma abhängig, die dann die Streitigkeiten bei sich behält. Der Ansatz der integrierten Projektabwicklung erscheint auf dem ersten Blick sehr verlockend, jedoch ist ein gleichberechtigtes Nebeneinander bei so unterschiedlichen wirtschaftlichen Möglichkeiten nicht in jedem Fall zu erwarten.

Bauherr spielt Schlüsselrolle

In dem Prozess kommt dem Bauherrn eine Schlüsselrolle zu. Das beginnt mit der Zusammenstellung der Planungsbeteiligten und später auch der Firmen, die für die Ausführung zuständig sind. Bewährt haben sich hierfür zu Planungsbeginn gemeinsame Workshops, die insbesondere dem Kennenlernen untereinander dienen. Regelmäßige Zusammenkünfte im Verlauf des Projektes fördern die Gemeinschaft.

Ein weiterer Baustein ist eine gute Fehlerkultur. Klar ist, dass jeder Mensch Fehler macht und dass es kein Projekt ohne Fehler geben wird. Fehler dürfen nicht vertuscht oder anderen angelastet werden. Sie gehören offen angesprochen und es muss möglichst frühzeitig eine gemeinsame Lösung gefunden werden. Oft lässt sich der Schaden allein dadurch begrenzen.

Hilfreich kann auch eine Projektversicherung sein, an der alle Beteiligten unter Führung des Bauherrn entsprechend beteiligt werden. Dadurch könnte erreicht werden, dass ein Schaden nicht von mehreren Versicherungen streitig geklärt werden muss, sondern dieser eine Ansprechpartner zuständig ist.

Letztlich ist es wie beim Fußballspiel. Der Trainer muss bei seinen Spielern den Mannschaftsgeist beschwören, um die Leistungsfähigkeit maximal zur Geltung bringen zu können. Diese Rolle des Trainers wird in der Regel dem Bauherrn zufallen. Partnerschaftliches Planen und Bauen gelingt nur mit gegenseitiger Wertschätzung und gemeinsam als TEAM in der Bedeutung „Together Everyone Achieves More“!