

**Deutscher Bautechniktage 2011
Deutscher Beton- und Bautechnikverein e.V.**

Qualität und Verantwortung

**Statement
Martin Schlegel**

Plenum am Donnerstag, 12. Mai 2011

Der "Kosmos Baustelle" ist, wie wir alle wissen und wie wir es hier sehr deutlich sehen, ein komplexes Gebilde. Oft entsteht bei großen Projekten der Eindruck, dass es sich um nichts anderes als ein unorganisiertes Gewusel handelt. Dem sollte natürlich nicht so sein! Der Kosmos Baustelle kann nur erfolgreich sein, wenn es, wie wir alle wissen, klare Strukturen gibt. Die Ausgestaltung dieser Strukturen unterscheidet sich dabei je nach Größe und Art der Baustelle, ob Hoch- oder Tiefbau, der Anzahl der Akteure und vieles andere.

Eines gilt aber für alle: die Hierarchien müssen für alle klar definiert sein und an der Spitze der Pyramide steht eigentlich immer einer: der Bauherr.

Jedes Bauprojekt ist, auch das ist ja so eigentlich nicht neu, eben ein Unikat mit individuellen Anforderungen und Rahmenbedingungen. Der entscheidende Faktor für den Erfolg des Gesamtprojektes ist die Abstimmung aller Beteiligten aufeinander. Das Projektziel mit all seinen Facetten wird dabei jedoch maßgeblich durch den Bauherrn bestimmt. Er legt damit den Grundstein für den Erfolg, also auch für die Qualität.

Für das Erreichen des Gesamtziels ist dann aber jeder Einzelne in der Kette mitverantwortlich. Die Individualität der einzelnen Leistungsträger wird dabei maßgeblich von einem wesentlichen Faktor bestimmt, dem Faktor Mensch. Der Mensch ist also damit Garant für die Qualität der jeweils zu erbringenden Leistungsanteile.

Eine weitere Grundvoraussetzung des Erfolgs ist: "Wir – die Bauherren – müssen wissen, was wir wollen", wir sind für die eindeutige Festlegung des Bausolls verantwortlich. Wir müssen unsere Anforderungen kommunizieren und für alle Ausführenden verständlich machen.

Deshalb kommt zwangsläufig im Bauprozess dem Planer eine der wichtigsten Rollen zu. Sie bringen ihre fachliche Kompetenz in die Planung ein und bestimmen damit die Richtung und Inhalte des Projektes. Die Qualität der Planung ist somit ein wesentlicher Bestandteil zum Projekterfolg. Hierauf sollte unser größtes Augenmerk gelegt werden.

Durch das Einbringen ihrer Kompetenz, also des Planers, werden gemeinsam mit dem Bauherrn die Projekteziele kontinuierlich verfeinert und verbessert.

Bei der Ausführung erwarten wir schließlich Baufirmen, die qualitativ hochwertige handwerkliche Leistungen erbringen, ihr Ausführungs-Knowhow und ihre ganze Erfahrung einbringen, also, die ihr Handwerk verstehen. Dabei sollten sie sich den übergeordneten Zielen des Bauherrn und damit dem ganzheitlichen Projekterfolg verpflichtet fühlen. Eine Erfahrung: je größer die eigene Wertschöpfungsstufe, je besser ist die Bauqualität.

Die 5 wichtigsten Erfahrungen an die bauausführenden Unternehmen definierten meine Mitarbeiter schon vor einigen Jahren so:

1. Qualität in der Bauausführung
2. Einhaltung der Termine, d. h. Bereitstellung der notwendigen Ressourcen
3. Ehrliche Angebotslegung, keine spekulativen Komponenten im Angebot
4. Qualität der Schlüssel-Mitarbeiter im Projekt
5. Genügend Vorbereitung auf die spezifischen Bedingungen am Flughafen (also des Bauherrn).

Bauen ist Teamwork und der Teamgeist entscheidet über Erfolg oder Misserfolg. Jeder muss sich im Rahmen seiner Aufgabe über seine Verantwortung bewusst sein.

Das Thema, das insbesondere für uns am Flughafen Frankfurt von großer Bedeutung ist, ist das Bauen im Bestand. Bauen im Bestand, unter laufendem Betrieb ist immer eine besondere Herausforderung. Das heißt, Bauen unter Aufrechterhaltung des laufenden Flugbetriebes mit möglichst geringer Beeinträchtigung für unsere Kunden – den Passagieren – erfordert ein hohes Maß an Flexibilität und Kreativität in der Umsetzung, und das von allen am Bauprojekt Beteiligten. Dass hier das Bausoll nicht immer zu 100 % bestimmt werden kann, versteht sich von selbst. Fast täglich kommen Änderungen in der vereinbarten Leistung. Dann brauchen wir Problemlöser und keine Auftragnehmer, die im destruktiven Verharren auf die nächste Auftraggeberanordnung warten. Damit dies alles nicht zu einem Problem wird, sollten sich vorab alle Beteiligten – wie schon gesagt – dem Projektziel verpflichtet fühlen. Das Projektziel und die zur Erreichung getroffenen Vereinbarungen (Verträge) müssen daher realistisch sein, Risiken müssen offen angesprochen und Unwägbarkeiten für alle Seiten bedacht werden. In kritischen Projektphasen kann dann die Zielverpflichtung als allseits akzeptiertes Medium zur Problemlösung herangezogen werden.

Der Schlüssel zum Erfolg – und damit auch für alle der Schlüssel zum wirtschaftlichen Erfolg – ist definitiv die Sicherstellung der "Qualität im ersten Anlauf"! In jedem Projektschritt, ausgehend von der Maßnahmendefinition, deren Berücksichtigung in der Planung bis zu deren Umsetzung in der Praxis. Wiederholung kostet immer Zeit und Geld.

Der Erfolgsfaktor für mich ist der Mensch:

- Fachliche und soziale Kompetenz
- Vertrauenswürdigkeit und Vertrauen
- Wertschätzung und Empathie
- Atmosphäre
- angemessene (wirtschaftliche) Rahmenbedingungen

= gemeinsamer Erfolg

Komplexe Projekte können nur kooperativ zum Erfolg geführt werden. Es liegt zunächst am Bauherrn, hierzu die entscheidenden Weichenstellungen vorzunehmen, und dann an den Bauausführenden, auch ihren Beitrag verantwortungsvoll und zielorientiert zu leisten.

Im Januar hat Herr Professor Zimmermann anlässlich eines Kolloquiums an der TU München den Leistungen der Bauausführenden die Strukturen eines Orchesters gegenüber gestellt und gefragt:

Haben Sie schon einmal bei einer Konzertpremiere gesehen, dass in letzter Minute die neuesten Noten per Fax reingereicht wurden?

Und haben Sie schon einmal davon gehört, dass der Solo-Cellist bei den Proben angekündigt hat, zur Premiere einen Nachunternehmer zu schicken?

Warum schaffen wir es nicht, ähnlich klare Vorgaben und Verantwortlichkeiten (das sind eigentlich Selbstverständlichkeiten) auch in unseren Projekten zu definieren?!

12,1 Prozent der sozialversicherungspflichtig beschäftigten Ingenieure in Deutschland sind weiblich

Kosmos Baustelle

Auch wenn das Gewusel in der Baugrube einen anderen Eindruck hinterlässt, auf Großbaustellen gibt es eine klare Hierarchie. Wer wem was zu sagen hat, hängt allerdings von vielen Faktoren ab: Wie groß ist die Baustelle? Handelt es sich um Hochbau oder Tiefbau? Und wie viele verschiedene Unternehmen sind an dem Projekt beteiligt? Am Beispiel eines 100-Millionen-Euro-Turms zeigen wir, wie man sich im Kosmos Baustelle zurechtfindet.

Von Bernd Freytag (Text) und Dieter Rüchel (Fotos)



