

Bauprojekte als interdisziplinäre Herausforderung: Auf die "richtige(n) Disziplin(en)" kommt es an

Beitrag zur Festschrift zum 65. Geburtstag von Klaus Eschenbruch

von Patrick Wenzel

Anforderungen in Bauprojekten

Bauen war noch nie einfach - und wird es auch nicht. Immer mehr und immer neue Anforderungen und Disziplinen sind in Bauprojekten zu berücksichtigen, was sie zunehmend zu einer echten interdisziplinären Herausforderung macht. Dieser Beitrag möchte Impulse geben, indem er sich kritisch mit der Frage befasst, ob dies denn wirklich so bleiben muss, oder ob „weniger“ nicht auch hier eigentlich „mehr“ sein könnte. Denn wenn selbst gut geleitete Bauprojekte immer wieder die an sie gestellten Erwartungen verfehlen, könnte ja auch mit den Rahmenbedingungen etwas nicht stimmen.

Interdisziplinäre Zusammenarbeit ist eine naheliegende Antwort auf die wachsende Komplexität unserer Projekte. Neue und spezialisierte Fragestellungen erfordern bessere Antworten als die, die selbst gestandene, langjährig berufserfahrene, und dadurch vor allem generalistisch geprägte Projektmanager beantworten können. Auch (und gerade!) jahrzehntelange Berufserfahrung selbst in anspruchsvollsten Projektumfeldern qualifiziert eben nicht automatisch dazu, ein neues Projekt richtig mit BIM aufzusetzen. Hier braucht es neue Disziplinen, die vom Projektmanagement geeignet in das Projekt einzubinden sind.

Interdisziplinäre Zusammenarbeit

Die Welt der möglichen Disziplinen ist bunt. Neue Ansätze etwa technischer, wirtschaftlicher, rechtlicher oder ökologischer Art, beaufschlagen unsere Bauprojekte mit einem konstanten Strom neuer Anforderungen, deren Umsetzung ohne spezialisiertes Wissen und die damit erforderlichen Spezialisierungen kaum noch zu bewältigen ist. So kann die Hauptsache des Bauens, nämlich die Errichtung eines Bauwerks, schnell zur Nebensache werden, wenn die zu berücksichtigenden Rahmenbedingungen als eigentliche Nebensache in den Vordergrund drängen. Dann lei-

den die Zusammenarbeit und Performance von Bauprojekten.



Spiele stehen und fallen mit ihren Regeln - genau wie das Bauen

Spielen wir Auswirkungen steigender Komplexität einmal gedanklich anhand von MONOPOLY durch, einem bekannten und beliebten Gesellschaftsspiel, das nicht nur „echte“ Projektentwickler gut und gerne spielen. Das Spiel, wie wir es heute kennen, steht für spannende und fröhliche Stunden unter Freunden, an deren Ende meist ein glücklicher Gewinner steht. Aber auch den Verlierern bleibt wenigstens die Erinnerung an den gelungenen Abend, und alle zusammen freuen sich auf die nächste Revanche. Wo die Stimmung gut ist, funktioniert auch die Zusammenarbeit.

Was aber, wenn das über 80 Jahre alte Spiel etwa als „EU-Edition“ mit einer grundlegenden Überarbeitung erschiene, um politische und gesellschaftliche Entwicklungen der Zwischenzeit zu reflektieren? Etwa mit angezogener Mitpreisbremse in der Schlossallee, kostenpflichtigem „Frei Parken“ (außer Elektrofahrzeuge) oder der Ereigniskarte zur energetischen Sanierung des Gebäudebestandes? MONOPOLY war noch nie einfach, aber dennoch ein gutes Gesellschaftsspiel. Ob dies so bleiben würde, wenn es komplizierter wird?

Auswirkungen steigender Komplexität

In einem ersten Schritt werden sich die Spieler mit den neuen Regeln auseinandersetzen müssen. Die ersten Wankelmütigen, denen das Spiel in der Vergangenheit eh nicht so gefallen hatte, nehmen dies vielleicht schon jetzt zum Anlass, der Runde den Rücken zu kehren. Den Verbliebenen gelingt der Einstieg jedoch mit etwas Glück noch beim nächsten Spieleabend und man vereinbart sich, das Ganze auch gleich bei einem lockeren Probe-spiel zu testen. Nicht alles gelingt dabei auf Anhieb, und die ersten Kollateralschäden entstehen. Beim nächsten Mal wird es bestimmt besser klappen.



MONOPOLY „professional“

Die Folgetreffen kommen aber nicht mehr an die früheren heran. Die erprobten Strategien und Vorgehensweisen greifen nicht mehr, das Spiel muss in seiner Abwicklung im Prinzip neu erlernt werden. Routine und Leichtigkeit weichen angespannter Konzentration: Die neuen Regeln erscheinen auslegungsbedürftig, der Spielfluss beginnt zu stocken. Die Fehleranfälligkeit steigt, und mit ihr Anspannung und Mißtrauen. Die Ereigniskarte, die die Parkstraße plötzlich zum FFH-Gebiet erklärt, verärgert den Eigentümer der Schlossallee, der jetzt dort um sein Baurecht, und möglicher Weise unerwartet um sein „Überleben“ bangen muss. Überhaupt „verhaken“ sich die neuen Regeln kombinatorisch in unerwarteter Weise zunehmend miteinander, so dass das Spiel der Runde keinen Spass mehr macht und sie auf ein anderes Spiel ausweichen.

Leider können Bauprojektmanager, deren berufliche Umfeld das Monopoly-Spiel ja methaphorisch beschreiben sollte, missliebige Bauprojekte nicht in derselben Weise aufgeben, um sich neuen Projekten zu widmen. In diesem Kontext gedacht bleiben die Spieler dann eben doch gezwungener Maßen weiter zusammen und spielen MONOPOLY EU weiter. Dazu verstärken sich die Spieler von Runde zu Runde fallbezogen mit Fachleuten unterschiedlichster Disziplinen. Juristen begleiten schnell alle Spiele, um dem Ganzen übergreifende Struktur, Präzision und Verbindlichkeit zu geben. Dabei identifizieren sie auch solche Themen, die die Spieler im Eifer des Gefechts übersehen, oder denen sie nicht die Bedeutung beigemessen hätten, die aus rechtlicher Sicht geboten zu sein scheint.

Um den damit einhergehenden geänderten Platzanforderungen gerecht zu werden, werden die Meetings in einen anderen Raum mit größerem Tisch verlegt. Schönfelder verdrängen Chips-Tüten, das Spiel ist längst zum interdisziplinären Projekt mit entsprechendem Projektmanagement geworden. Die Spieler selbst werden gezielt nur noch dann hinzu geladen, wenn die Agenda Entscheidungen oder Spielzüge vorsieht. Ansonsten ist das Projekt gut organisiert und hat eine hohe Eigendynamik entwickelt, was den ursprünglichen Spielern den zeitlichen Raum lässt, neue Spiele auszuprobieren oder anderen Interessen nachzugehen.

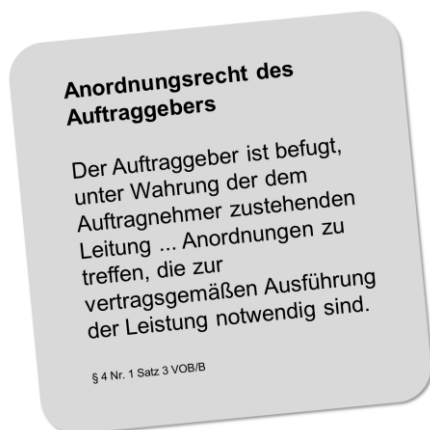
Mögliche Ursachen

Ohne den Flughafen im Berliner Süden über die Maßen strapazieren zu wollen, lassen sich doch auch hier entsprechende Mechanismen wiederentdecken. Die Ereigniskarte etwa, den verantwortlichen Planer durch seinen Hinauswurf aus der Haftung zu nehmen, und sämtliches Wissen zu verlieren, fällt hierunter genauso wie die Gemeinschaftskarte, das fertig geplante Terminal auf einen A380-Hub für AirBerlin umzuplanen¹. Die Gemeinschaft aus Auftragnehmern und Politikern konnte sich so Ihren übereinstimmenden Interessen zuwenden, einerseits so lange wie möglich an BER

¹ Tagesspiegel vom 16.10.2012

„herumzubauen“ und andererseits Tegel dadurch am Netz zu halten. „Niemand hat die Absicht, hier einen Flughafen zu eröffnen“ bringt die Situation der letzten Jahre Berlins typisch auf den Punkt. Zum Glück gibt es Hoffnung, dass auch das längste Spiel einmal langweilig wird, und die Eröffnung dann schließlich 2020 erfolgen kann.

Auch der Gesetzgeber hat Anfang 2018 mit dem neuen Bauvertragsrecht seinen Teil dazu beigetragen, das Spiel deutlich anspruchsvoller auszugestalten. Galt in der alten Version des Bauprojektmanagement-Spiels noch das handliche Regelwerk der VOB/B, so werden die Spieler jetzt durch neue BGB-Paragrafen herausgefordert. Auch, wenn dies in der besten Absicht erfolgt ist, das Spiel für Nicht-Spieler klarer zu machen, hat es erfahrenen Spielern das Spiel deutlich erschwert, weil es



Die praxisgerechten Regelungen der VOB/B zum Anordnungsrecht des Auftraggebers passten noch auf einen Bierdeckel

an vielen Stellen an der Bau-Realität vorbeigeht und zu viele Regelungen enthält, die die Projekte regelmäßig einige Spielfelder zurückversetzen. Profi-Spieler selbst aus dem öffentlichen Bereich haben daher für sich beschlossen, auch weiterhin nach den alten Regeln der VOB zu spielen². Das ist nicht nur ein Signal als Momentaufnahme, es weist auch einen Ausweg aus der Misere: Weniger ist manchmal dann doch mehr.

Wir haben in Deutschland ein über Jahrzehnte gewachsenes, solides Netz aus Gesetzen und

² Erlass des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit vom 08.12.2017

Verordnungen, das nur verantwortlich auf konkrete Situationen bezogen ausgelegt angewandt werden müsste. So etwa im Diesel-Abgas-Skandal: Hat die Bundesregierung über Jahre hinweg Schadenersatzansprüche gegen PKW-Hersteller wegen fehlender gesetzlicher Regelungen verneint, so hat der BGH Anfang 2019 Manipulationen an Abgaseinrichtungen klar als Sachmangel ausgelegt³. Solche Auslegungen bergen auf Arbeitsebene aber - neben taktischen Erwägungen - im Kern auch das Risiko falscher Auslegungsentscheidungen. Deshalb ist leider die Tendenz erkennbar, auf die mutige und sinngemäße Anwendung der bestehenden Rahmenvorgaben zu verzichten und stattdessen immer neue, möglichst auf den konkreten Einzelfall zugeschnittene Verordnungen oder Gesetzgebungen zu schaffen. Dabei entsteht eine klassische LOSE-LOSE-Situation: Für die ursprünglichen Fälle kommen solche Lösungen natürlich zu spät, gleichzeitig wird das Regelnetz immer schwerer beherrschbar und zugleich so komplex, dass es sich mehr verheddert als den Spiel-Fortgang befördert.

Gezielter Ungehorsam als Lösung

Immer neue Vorgaben und Anforderungen erinnern bisweilen an die detailverliebte Leidenschaft von Modelleisenbahnern: Nur für sich schaffen sie in ihrer Freizeit liebevolle und fein ziselierte Landschaftsillusionen, von denen aber von vorneherein klar ist, dass sie gegenüber Dritten niemals einen konkreten Nutzen oder merkantilen Wert entfalten werden. Man sollte daher eher überlegen, ob man wirklich - um im Bild zu bleiben - auf jeden neuen Anforderungs- oder Disziplin-Zug aufspringen muss, oder ob es nicht besser wäre, mutig die Flucht nach vorne an-, und dabei Regeln gezielt zu ignorieren oder zu übertreten. Immerhin lässt das aktuelle Regelungsdi-ckicht bei Licht betrachtet ohnehin schon jetzt eine hundertprozentig regelkonforme Projektdurchführung längst nicht mehr zu: Wenn wir etwa über die Umsetzung der DSGVO auf Projektbeteiligten-Listen nachdenken, dann gäbe es diese nur noch überwiegend geschwärzt bzw. ganz pragmatisch gedacht: gar

³ BGH v. 08.01.2019 - VIII ZR 225/17 (Hinweisbeschluss)

nicht mehr. Weil dann in Projekten aber nicht mehr zusammengearbeitet werden kann, kann dieser Regelverstoß bereits als allgemein akzeptiert und damit „eingepreist“ gelten.

Was bedeutet das für die interdisziplinäre Zusammenarbeit in unseren Projekten? Zunächst darf sich Interdisziplinarität nicht als Demokratie-Experiment verstehen, das alle Disziplinen gleichermaßen an den Tisch holt und versucht, *alle* Anforderungen bestmöglich unter einen Hut zu bringen. Der berühmte „kleinste gemeinsame Nenner“ heißt nun einmal so, weil er in der Regel wirklich sehr, sehr klein ist und die Erwartungen der meisten Beteiligten nur zu einem absoluten Minimum Berücksichtigung finden können. Das scheint zwar auf jeden Fall gerecht und wäre insoweit zu befürworten, wenn nicht die Summe aller Einzelteile so viel kleiner wäre als sie es gewesen sein könnte, wenn man sich zuvor nur verantwortungsvoll auf die Einbeziehung weniger, dafür aber relevanterer Beteiligter beschränkt hätte. Hartmut Mehdorn hat dies einmal sehr prägnant als „Aufschlag für Demokratie“⁴ bezeichnet, den die Gesellschaft zahlen müsste.

Wieviel Aufpreis kann sich unsere Gesellschaft noch leisten, wann wird der Preis zu hoch? Die aktuelle Situation auf dem Wohnungsmarkt mit den explodierenden Mietpreisen zeigt beispielhaft, dass wenigstens in diesem Bereich die Schmerzgrenze inzwischen deutlich überschritten ist. Energie-Effizienz und Klimaschutz sind unstreitig wichtige gesellschaftliche Ziele. Aber vor die konkrete Wahl gestellt, geht das Recht auf Wohnen als Menschenrecht dann wohl doch vor. In der Konsequenz bedeutet das dann natürlich, dass Energie- und Klimaziele wieder herunter zu priorisieren sind. Man kann es einfach nicht allen recht machen.

Von der richtigen Disziplin

Viele Köche verderben den Brei. Im übertragenen Sinn kommt es daher bei der interdisziplinären Zusammenarbeit zunächst vor allem auf die geeignete Einbindung der „richtigen Disziplinen“ an. Dies muss auf der Basis einer zuvor mit dem Auftraggeber abgestimmten Ziele-

⁴ Tagesspiegel vom 24.06.2013

Anordnungsrecht des Bestellers

(1) Begehrt der Besteller

1. eine Änderung des vereinbarten Werkerfolgs (§ 631 Absatz 2) oder
2. eine Änderung, die zur Erreichung des vereinbarten Werkerfolgs notwendig ist, streben die Vertragsparteien Einvernehmen über die Änderung und die infolge der Änderung zu leistende Mehr- oder Mindervergütung an. Der Unternehmer ist verpflichtet, ein Angebot über die Mehr- oder Mindervergütung zu erstellen, im Falle einer Änderung nach Satz 1 Nummer 1 jedoch nur, wenn ihm die Ausführung der Änderung zumutbar ist. Macht der Unternehmer betriebsinterne Vorgänge für die Unzumutbarkeit einer Anordnung nach Absatz 1 Satz 1 Nummer 1 geltend, trifft ihn die Beweislast hierfür. Trägt der Besteller die Verantwortung für die Planung des Bauwerks oder der Außenanlage, ist der Unternehmer nur dann zur Erstellung eines Angebots über die Mehr- oder Mindervergütung verpflichtet, wenn der Besteller die für die Änderung erforderliche Planung vorgenommen und dem Unternehmer zur Verfügung gestellt hat. Begehrt der Besteller eine Änderung, für die dem Unternehmer nach § 650c Absatz 1 Satz 2 kein Anspruch auf Vergütung für vermehrten Aufwand zusteht, streben die Parteien nur Einvernehmen über die Änderung an; Satz 2 findet in diesem Fall keine Anwendung.

§ 650b Nr. 1 BGB

Bierdeckel reloaded: Projekte leiden, wenn sie mit schwer verständlichen Regelungen belastet werden

Hierarchie erfolgen, die auch ehrlich benennt, welche Ziele nur noch als „Beifang“ mit eingesammelt werden sollen, wenn sich denn im Rahmen der Hauptziele die Möglichkeit dazu bietet. Disziplinen, die nicht dazugehören, bleiben idealer Weise gleich draußen. Die Effizienzvorteile einer solchen Vorgehensklärung, oder mit den Worten von Mehdorn: der eingesparte Aufschlag für Demokratie, kann im übrigen auch an anderer Stelle gezielt re-investiert werden, um wesentliche Teile der „vernachlässigten Ziele“ noch sinnvoll zu kompensieren. Oft im Zweifel übrigens mit einem besseren Ergebnis als bei der Berücksichtigung aller Ziele.

Auch dieses Vorgehen erfordert Disziplin. Denn es müssen Risiken eingegangen und Entscheidungen getroffen werden, die speziell in langjährig gewachsenen, oft persönlichen Arbeitsbeziehungen nicht leicht vermittelbar sind. Das Projektmanagement muss den Kurs vorgeben und ihn diszipliniert halten, die unter-

legenen Disziplinen müssen damit professionell umgehen können. Das gilt auch und gerade für die juristische Disziplin, deren DNA auf die Erfüllung von Regeln programmiert ist: Sie wird die Disziplin aufbringen müssen Empfehlungen auszusprechen, die als Ergebnis verantwortungsvoller Abwägungen vertretbare Regelübertretungen zum Gegenstand haben. Der Jurist muss im bestehenden Regelungsdickicht die Rolle des Navigators übernehmen und dabei aktive Mit-Verantwortung für die Erreichung von Projekt-Ergebnissen übernehmen, anstatt sich als „es-kommt-darauf-an“-Fraktion passiv darauf zu beschränken, Risiken aufzuzeigen und Bedenken zu äußern.

Voraussetzung für all dies ist aber ein fach- und handlungskompetenter Bauherr, der selbst über ein entsprechendes Projekt-Verständnis verfügt und deshalb auch bereit ist, die unvermeidlichen Risiken selbst zu übernehmen. Vom Architekten über Fachplaner, Sonderfachleute und Steuerer - in der Bauphase auch der Baufirmen - agieren die im Projekt beteiligten Disziplinen als „Sherpas“ des Bauherren, die ihn bestmöglich mit seinem Projekt zum Ziel begleiten. Mit ihm begehen sie die notwendigen Wege, Ab- und Umwege, ohne für deren Zustand verantwortlich zu sein oder diesbezügliche Versicherungsleistungen zu übernehmen. Das (unternehmerische) Gesamt-

Risiko wird immer beim Bauherrn verbleiben und es obliegt dementsprechend alleine ihm, seine Zielehierarchie zu definieren, darauf aufbauend die richtigen Disziplinen auszuwählen, und schließlich in einem interdisziplinären Projekt effizient zusammenarbeiten zu lassen.

Umsetzung

Interdisziplinäre Projekte bleiben nur beherrschbar, wenn sie sorgsam aufgesetzt, und diszipliniert geführt werden. Dazu gehört auch die Wahrung übergeordneter organisatorischer Grundprinzipien: Nachdem z. B. BIM- oder TGA-Koordination von ihrem Leistungsinhalt her nur planerische Leistungen betreffen, die schon immer in der Verantwortung des Architekten lagen, sollten diese neuen Disziplinen auch dem Architekten zugeordnet bleiben. Jede andere Zuordnung würde neue Schnittstellen erzeugen und den Architekten aus seiner Verantwortung nehmen. Gleichzeitig bleibt so die Anzahl der Mitspieler auf der oberen Projektmanagement-Ebene auch überschaubar und führbar, so dass in diesem Kreis auch wirksam Zielkonflikte behandelt, und Zielehierarchien angepasst werden können. Letzten Endes ist alles eine Frage der Disziplin.

Dr.-Ing. Patrick Wenzel

Öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger für Bauprojektmanagement
www.bauherrenkompetenz.de

Fraport AG
Integriertes Facility Management
Leiter Business Development
60547 Frankfurt/M.
p.wenzel@fraport.de