

STÖRUNGEN SIND NICHT DIE AUSNAHME, SONDERN DIE REGEL

Kybernetik nennt sich die Steuermannskunst, die etwas nicht Vorausberechenbares steuerbar macht. Gepaart mit der Intuition eines erfahrenen Projektmanagers hat sie das Zeug dazu, Bauprojekte zeit- und kostengerecht abzuwickeln.



Von Bernd Seidel

„Die Fertigstellung des Bauvorhabens verzögert sich um mehrere Monate. Die endgültigen Kosten können wir momentan nicht überblicken.“ Ob der Flughafen Berlin Brandenburg, Stuttgart 21 oder die Hamburger Elbphilharmonie: Viele Großbauprojekte sind momentan ein Desaster. Steuergelder müssen nachgeschoben werden, Verantwortliche nehmen den Hut – häufig erst, wenn der mediale Druck zu groß geworden ist. Der Litanei von Schuldzuweisungen und Versäumnissen kann man allabendlich in Talkshows beiwohnen.

„So weit muss es nicht kommen“, erklärt Dr. Otto Greiner, der an der BAUAKademie Kärnten und an der FH Kärnten Bauprojektmanagement und kybernetisches Management lehrt. Sein Ansatz: kybernetisches Projektmanagement gepaart mit Intuition. Hierin sieht er die Chance, die Tücken der menschlichen Logik zu überwinden und Projekte, insbesondere große und komplexe Vorhaben, erfolgreicher zu gestalten als mit deterministischen Methoden.

Wer vermutet, dass Zeit-, Kosten- und Budgetplanung bei diesem Ansatz Fremdwörter sind, liegt falsch. Aber: „Mit

noch mehr Planung und noch mehr Regulierung und Kontrolle lässt sich Unvorhersehbarkeit nicht in den Griff bekommen“, ist sich Greiner sicher. In den vergangenen Jahren habe sich die Zahl der Planer und Ausführenden durch steigende Anforderungen an Qualität und Dokumentation vervielfacht, sodass bei Großbauvorhaben 200 Projektbeteiligte durchaus keine Seltenheit mehr seien. „Das ergibt zahllose wechselseitige Abhängigkeiten“, führt Greiner aus.

Ganzheitliche Projektabwicklung

„Was wir brauchen, sind Methoden, die imstande sind, diese Komplexität zu meistern“, sagt er. Man müsse akzeptieren, dass beim Bauen der Störfall nicht die Ausnahme, sondern die Regel sei. Das wesentliche Merkmal der Baukybernetik ist ein ganzheitliches Herangehen an die Projektabwicklung. So fließen neben den Hard Facts Aspekte wie das Klima der Zusammenarbeit, der Organisationsgrad der Teams, ihre Ausbildung, Motivation und der Teamgeist, Termintreue der Beteiligten, Problemlösungsfähigkeit,



Wie ihm die Intuition hilft, Engpässe bei Bauvorhaben zu vermeiden, erläutert Dr. Otto Greiner im Interview „Die Entscheidung trifft letztlich immer mein Ich“ auf www.haysworld.de

„Das Denkmodell ‚Alles ist berechenbar und damit planbar‘ ist nicht mehr zeitgemäß und mitverantwortlich für die vielen Desaster bei den Bauprojekt-
abwicklungen.“

Dr. Otto Greiner

Anrainerkontakte und -beschwerden bereits während der Planung mit ein. „Eine flüssige Kommunikation zwischen den Beteiligten steigert die Motivation und erlaubt es, Störungen sehr viel rascher zu erkennen.“

Besonderen Stellenwert beim kybernetischen Ansatz hat die Selbstorganisation. „Unsere Bauprojekte müssen funktionieren wie eine Minimarktwirtschaft und nicht wie eine zentralistische Planwirtschaft“, konstatiert er. Entscheidend sei es daher, bereits im Vorwege die Engpässe in einem Projekt zu identifizieren. Häufig stellten die Mitarbeiter sowohl beim Planer als auch bei den Ausführenden einen zentralen Engpass dar. Wenn es gelinge, diesen zu beseitigen, reduziere man grundsätzlich die Problembelastung und schaffe damit die Grundlage für eine teilweise sensationelle Selbstorganisation auf der Baustelle.

Greiner und seine Kollegen planen daher von Beginn an – nachvollziehbar – die erforderliche Kapazität gemeinsam mit den ausführenden Unternehmen und legen sie vertraglich fest. „Wir überlassen das nicht mehr der ausführenden Unternehmung allein, sondern heben damit den Organisationsgrad bei den Firmen auf ein hohes und einheitliches Niveau“, erklärt er.

Intuition gibt Orientierungshilfe

„Die Intuition begleitet dabei alle Prozesse, indem sie sehr rasch und zielsicher Orientierungshilfe gibt, neue und oft unerwartete Aspekte zu Tage bringt, Warnsignale aussendet, plötzliche Lösungsmöglichkeiten offeriert und zu einer kybernetischen Steuerungsfähigkeit beiträgt“, führt Greiner aus. Intuition ermögliche ein „Vorauswissen“ für sinnvolle Entwicklungen. Dafür seien weniger Zeitdruck und Freiräume nötig, um die inneren Stimmen überhaupt wahrnehmen zu können.

Greiners Planungsansatz sieht daher neben dem klassischen Terminplan mit den Vertragsterminen und der vorbesprochenen Kapazitätsvereinbarung flexible Starttermine mit Reservezeiten vor. Wenn man mit einem Gewerk zum jetzigen Zeitpunkt einen Vertrag abschließen und der Einsatztermin erst zehn Monate später sei, sei es unseriös, Lieferanten mit dem im Terminplan errechneten Datum vertraglich zu binden. Die zeitliche Distanz von heute bis zum geplanten Einsatz sei zu groß, und viel Ungeplantes könne in der Zwischenzeit geschehen.

Greiners Vereinbarungen sehen vor, den Beginn der Arbeiten auf ein Zeitfenster von plus/minus zwei Wochen um den errechneten Termin zu erweitern. Der endgültige Start der Ausführung wird dem Auftragnehmer dann sechs Wochen vorher mitgeteilt. Diese Vorgangsweise fördere die Selbstorganisation. Die Reservezeiten eröffnen der Projektsteuerung große Flexibilität und werden auch der Unberechenbarkeit des tatsächlichen Projektablaufes gerecht.

Über Otto Greiner



Dr. Otto Greiner war der Erste, der in den frühen 80er-Jahren baukybernetische Managementmethoden auf österreichischen Baustellen einführte. Er entwickelte eine auf der Engpasskonzentrierten Strategie (EKS) beruhende Projektmanagementmethode weiter und setzte sie unter anderem im Kraftwerksbau

um. Schließlich gelangen ihm im Krankenhausbau im Jahre 2000 zwei Weltrekorde: Die Errichtung einer Klinik in Graz mit einem Investitionsvolumen von rund 35 Millionen Euro erfolgte – ohne Generalunternehmer – in nur 19 Monaten bis zum Vollbetrieb. Und es war die erste nach ISO zertifizierte Hochbaustelle der Welt. Beim letzten Großprojekt, dem Bau des LKH Klagenfurt mit über 300 Millionen Euro, wurden die Kosten und Termine sogar unterschritten.