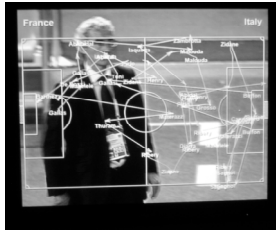


Sorgen Sie für einen besseren Überblick!

Volker Eich

Veröffentlicht in **ach - Ansichten zur Architektur**, Heft 30, November-Dezember 2007



Volker Eich: Meta-Position (2007)

Anfrage: *Ich arbeite als Projektsteuerer für einen Konzern, der zur Zeit eine Anzahl von größeren Bauprojekten parallel bearbeitet. In der Zusammenarbeit zwischen Architekten und Bauherren beschäftigt mich dabei folgendes Problem: Sowohl die beauftragten Architekten wie auch die konzernerneigenen Bauherrenvertreter sind fachlich gut und arbeiten motiviert und mit hohem Zeiteinsatz. Trotzdem kommt es in fast allen größeren Projekten zu Konflikten; als Folge davon können Terminpläne und Kosten nicht eingehalten werden. Durch diese Situation lastet ein hoher Druck auf allen Beteiligten, und die Stimmung ist geprägt von gegenseitigen Beschuldigungen.*

Aus Sicht der Architekten war der Konzern schon immer ein „schwieriger“ Bauherr, der nicht weiß was er will, oder der die Aufgabenstellung während der Planung konstant verändert. Dies führt zu Zusatzleistungen wie Umplanungen oder Variantenstudien, welche aus Sicht der Architekten durch den HOAI-Honorar nicht gedeckt sind.

Die Bauherrenseite glaubt, die Architekten würden nur ihre eigenen künstlerischen Belange verfolgen und sieht sich nicht genügend in der Lösung der Bauherrenprobleme unterstützt. Die von den Architekten gestellten Honorarnachforderungen werden als unangemessen empfunden. Bei einigen Bauherrenvertretern hat sich so über Jahre ein Negativbild verfestigt, dass in pauschale Aussagen wie „es gibt kaum professionell arbeitende Architekten in Deutschland“ gipfelt.

Als Projektsteuerer kann ich die Argumente beider Seiten verstehen. Jedoch scheint es, als würde die traditionelle Art der Zusammenarbeit zwischen Bauherren und Architekten in diesem Umfeld nicht mehr funktionieren. Die Anforderungen an die Projekte sind komplex und verändern sich laufend. Die „konventionellen“ Methoden des Projektmanagements bieten kaum Lösungen für die geschilderten Konflikte an. Zunehmend lässt sich der Projektprozess auch nicht mehr durch das Leistungsbild der HOAI erfassen. Ich frage mich, wie unter solchen Bedingungen noch gute Architektur entstehen soll, da die aus meiner Erfahrung auch eine gute Zusammenarbeit zwischen Architekten und Bauherren erfordert.

Volker Eich: Es ehrt Sie, dass Sie als Projektsteuerer auch die Architektur im Blick haben und ganzheitlich denken. Wenn man den Blick so sehr weitert, fallen einem zwangsläufig Zusammenhänge auf, die dem Projektsteuerer gewöhnlich verborgen bleiben. Sie haben Recht. Mit konventionellen Methoden sind die von Ihnen geschilderten Konflikte nicht lösbar. Die Crux besteht meistens darin, dass ein deterministisches Projektmanagement von der Annahme ausgeht, die gesamte Projekt-Zukunft sei planbar und berechenbar, was in der Praxis natürlich fast nie der Fall ist. Das lineare Denken stammt aus der Welt der sogenannten *Sachsysteme*. Eine Architektenplanung, welche den Bauplan für ein Gebäude darstellt, ist so ein Sachsystem ebenso wie die HOAI. Beide sind vollkommen linear und berechenbar. In der Bauindustrie denkt man meistens in linearen Sachsystemen, obwohl wir es bei einem Bauprozess mit einem äußerst dynamischen *Handlungssystem* zu tun haben. Sobald der Faktor Zeit ins Spiel kommt, gibt es in der praktischen Umsetzung keine Übereinstimmung mehr zwischen dem geplanten und dem tatsächlichen Verlauf. Unvorhersehbare Störungen der geplanten Termine sind die Regel und müssen kontinuierlich berücksichtigt werden. Da der Prozess nur bedingt vorhersehbar ist, muss er steuerbar sein. Dafür steht ein begrenztes Instrumentarium zur Verfügung.

Der eigentliche Engpass besteht darin, dass Bauherren und Nutzer sich die Option der Planungsänderung unbegrenzt offen halten wollen, während die Planer so früh wie möglich einen endgültigen Planungsstand festschreiben wollen. Dieser Interessenkonflikt kann nur gelöst werden, wenn man sich auf gemeinsame Spielregeln einigt. Die Planer spielen aber nach den Regeln eines deterministischen Sachsystems, während die Bauherren nach den Regeln eines dynamischen Handlungssystems spielen. Die Aufgabe eines Projektsteuerers besteht darin, das Zusammenspiel beider Systeme zu synchronisieren. Meistens wird aber das zu Grunde liegende Dilemma gar nicht erkannt und die Beteiligten reiben sich an den Sachthemen auf. Das führt zu immer größeren Konflikten, während die eigentliche Ursache immer weiter aus dem Blick gerät. Sodann wird der Schuldige gesucht und Sie wissen ja, wer suchet, der wird auch finden. Baubesprechungen entarten dann leicht zur Beziehungskiste.

Bauregie ist reines Prozessmanagement. Es geht zwar darum, eine *Sache*, nämlich ein Gebäude in die Welt zu bringen, für Sie als Projektsteuerer geht es aber vor allem darum, den *Prozess* der Entstehung dieser Sache zu steuern. Wenn man diesen Prozess geschmeidiger gestalten will, ist es sehr hilfreich das eigentliche Geschehen aus einer übergeordneten Metapositionen zu betrachten. Man kennt das ja vom Fußball. Die Mannschaft sitzt nach dem Spiel vor den Fernseher und analysiert mit dem Trainer gemeinsam ihre Spielstrategie. Die Videoanalyse bietet die Möglichkeit, das eigene Handeln distanzierter und objektiver zu betrachten. Wenn man sich als Akteur in der Situation selbst befindet, ist das kaum möglich. Aus einem größeren Abstand ist viel leichter zu erkennen, was man in der Begegnung mit der anderen Mannschaft anders und besser machen könnte.

Die auf der *documeta 12* gezeigte Arbeit DEEP PLAY von Harun Farocki zeigt das Endspiel der Fußball-WM 2006 aus unterschiedlichen simultanen Wahrnehmungspositionen parallel auf 12 Monitoren. Auf 2 Bildschirmen sieht man jeweils den Coach einer Mannschaft, wie er das Spiel verfolgt. Dem Bild überlagert ist eine computergenerierte dynamische Abstraktion des Spielflusses –also die abstrakte Verlaufstruktur des Spielgeschehens, wie sie der Coach simultan in seiner Vorstellung sieht. Als Projektsteuerer tun Sie genau dasselbe. In Ihrem Kopf befindet sich ein Plan, der im Gegensatz zu herkömmlichen Architektenzeichnungen in ständiger Bewegung ist.

Eine Lösung des von Ihnen geschilderten Problems ist gut möglich, da Sie als Projektsteuerer beide Seiten gut verstehen können. Damit wären Sie schon einmal der Erste im System, der sich nicht von dem Dilemma der Konfliktparteien vereinnahmen läßt, weil Sie die Situation von außen betrachten. Wie können Sie nun den anderen zu einem ähnlichen Verständnis verhelfen? Theoretisch sind alle Projektbeteiligten in der Lage, den gleichen Perspektivenwechsel zu vollziehen und zu einer Lösung beizutragen. Eine Lösung ist aber nicht möglich, solange die Metaposition als Kommunikationsebene nicht genutzt wird. Das hat zur Folge, dass die Angehörigen des Systems in einer kommunikativen Schleife gefangen bleiben, die unaufhörlich neue Konfliktsituationen erschafft. Trotz bester Absichten begegnen sich die Beteiligten immer wieder an einer unsichtbaren Kampflinie ohne das eigentliche Dilemma nur im Geringsten zu erkennen. Wenn Sie allen Beteiligten denselben Überblick ermöglichen, den Sie gegenwärtig als Einziger genießen, kann das System eine sehr viel harmonischere Dynamik entwickeln.

Konkret heißt das, die Perspektive zu verändern und das Geschehen von oben zu betrachten. Vielleicht erinnern Sie sich noch, wie in den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts der Umweltschutz und die Bewahrung der Schöpfung in das kollektive Bewußtsein der westlichen Zivilisation Eingang fanden. In den 60er Jahren hatten wir die ersten Fotografien gesehen, auf der die Erde als Ganzes sichtbar wurde. Der Überblick verbessert die Handlungsstrategien, weil der gemeinsame Blick auf das Ganze die Bereitschaft zur Kooperation fördert.

Aus der traditionellen Perspektive betrachtet erscheinen die Positionen der Konfliktparteien oft unvereinbar. Der Stärkere setzt sich gewöhnlich durch, während der Schwächere nicht selten auf der Strecke bleibt. Die Interessen sind aber oft nur scheinbar gegenläufig. Konflikte lösen sich in dem Maße auf, in dem es den Beteiligten gelingt, die Situation aus einer übergeordneten Perspektive in den Blick zu nehmen und das gemeinsame Ziel wieder zu sehen. Traditionell wird der Kunde als der Stärkere betrachtet, weil er das Geld hat, während der Auftragnehmer in der Rolle des Schwächeren ist. Vom Gesichtspunkt einer gelingenden Strategie aus betrachtet sieht die Rollenverteilung ganz anders aus. Wer dem Kunden den größten Nutzen bietet, hat die Macht.

Die Kunst des Projektsteuerers besteht darin, ein Instrumentarium zu entwickeln, das allen beteiligten Parteien erlaubt, die gemeinsame Kommunikation aus einer übergeordneten Perspektive zu betrachten. Der Planungsprozess ist in dem Maße steuerbar, wie es den Beteiligten gelingt, die Interessen der jeweils anderen Partei aus einer neutralen Wahrnehmungsposition heraus zu verstehen, zu akzeptieren und zu unterstützen. Können Sie sich vorstellen, eines Ihrer Projekte zu einem wegweisenden Pilotprojekt zu machen?

Ein mögliches Szenario sieht so aus: Alle Projektbeteiligten kommen außerhalb ihrer gewohnten Arbeitsumgebung zu einem mehrtägigen Workshop zusammen. Am besten auf einem Schiff oder auf einer einsamen Insel. Das Ziel der Zusammenkunft besteht darin, die Selbstorganisation des Systems zu aktivieren. Für den Anfang ist es unabdingbar, die eingeübten Kommunikationsmuster radikal zu unterbrechen um die Metaposition als Kommunikationsebene einzuführen. Konkret: Man redet nicht über Sachthemen sondern über die Rollen der Beteiligten innerhalb des Systems. Dadurch ändern sich die Machtverhältnisse. Alle reden auf gleicher Augenhöhe. Zweitens erläutern Sie als Moderator den Beteiligten die unterschiedlichen Spielregeln von Sach- und Handlungssystemen sowie die Vorteile einer Metaposition in der gemeinsamen Kommunikation. Im dritten Schritt ermöglichen Sie den Teilnehmern zum Beispiel durch Rollentausch ein Grundverständnis für die jeweils andere Position. Danach entwickeln Sie viertens gemeinsam mit den Beteiligten Regeln, die geeignet sind, die Gebäudeplanung (Sachebene) mit der Koordination der Bauausführung (Prozessebene) in Übereinstimmung zu bringen.

Um diesen Prozess kontinuierlich fortzuschreiben wird die Veranstaltung im Abstand von 6 Monaten regelmäßig fortgesetzt. Für den Anfang empfehle ich Ihnen, einen externen Berater als Feedbackgeber für sich selbst einzubauen. Er unterstützt Sie, indem er wiederum Ihre Rolle als Projektsteuerer aus einer Metaposition reflektiert. Es könnte sein, dass Sie mit diesem Vorgehen wertvolle Erfahrungen sammeln, die es Ihnen erlauben, das Qualitätsmanagement in der Bauindustrie ein großes Stück voran zu bringen. Sicherlich auch zum Wohle der Architektur.