



„Die Macht der kleinen Zahlen ...“

Der Projektmanager Klaus Grewe hat in seiner langjährigen Karriere viele Großprojekte betreut. Er war der erfolgreiche Koordinator der Infrastrukturprojekte der Olympischen Spiele 2012 in London, hat in Berlin die Planung des Hauptbahnhofs und des U-Bahnhofs Potsdamer Platz mitverantwortet und berät nun den Hamburger Senat in Sachen Olympia-Bewerbung 2024. Klaus Grewe ist Keynote-Speaker auf der diesjährigen DOAG Business Solutions Konferenz vom 9. bis 11. Juni in Darmstadt. Im Interview mit Marina Fischer, DOAG-Online, sprach er im Vorfeld über die Macht der kleinen Zahlen.

Herr Grewe, wenn Sie die Wahl hätten: Welches Projekt möchten Sie unbedingt realisieren?

Grewe: (lacht) Mit meinen Kindern einen Deich am Strand bauen, der hält.

Das Olympiagelände in London war vier Monate früher fertig und mit neun Milliarden Euro rund eine Milliarde günstiger als geplant. Wie erreicht man ein so ehrgeiziges Ziel?

Grewe: Es geht dabei vor allem um die Vorbereitung des Projekts: Wir versuchen am Anfang, alles wirklich im Detail durchzudenken. Dabei belegen wir viele Einzelvorgänge

vor ihrer Ausführung mit Kosten und Risiken und versuchen dann, die Risiken zu mindern. Was wir in London eingespart haben, sind tatsächlich Risikokosten, die nicht eingetreten sind, die aber hätten kommen können. Die Detaillierung hat uns in die Lage versetzt, das Projekt tatsächlich unter dem Budget zu liefern.

Ab welcher Größenordnung spricht man von einem Großprojekt?

Grewe: Hier geht es nicht um die Summe des Projekts, sondern um die Komplexität.

Theoretisch handelt es sich bereits um ein Großprojekt, wenn es über den eigenen Tellerrand hinausgeht. Auf IT-Projekte übertragen: Solange diese innerhalb der Abteilung sind, handelt es sich um ein geschlossenes Projekt. Sobald man damit andere Abteilungen oder andere Infrastrukturen berührt, spricht man von einem größeren, komplizierteren Projekt und kann ab einer bestimmten Größe der Komplexität von einem Großprojekt reden. Auch ein Fünzig-Euro-Projekt kann so komplex sein, dass es wie ein Großprojekt behandelt werden sollte.

Wie schafft man es bei Großprojekten, den Blick für das große Ganze zu bewahren?

Grewe: Man muss den Mut haben, ins Detail zu gehen – also die Detail-Aufgaben zu bearbeiten und auch den Aufwand dafür zu betreiben. Großprojekte werden heutzutage leider häufig noch mit der gleichen Belegschaft gemacht wie eher kleinere Projekte vor zwanzig Jahren. Man kann sich also nur um wenige Sachen im Detail kümmern, kann keine genauen Zahlen ermitteln und agiert praktisch mit Annahmen. Der Trick dabei ist ganz einfach: Ich betreibe am Anfang mehr Aufwand, setze in die Details die entsprechenden Leute ein – also deutlich mehr Leute als gewohnt – und lasse sie die Fleißarbeit machen, das Projekt vorzubereiten. Wichtig ist dabei, dass ich die Projekte untereinander kenne, die Einzelaufgaben verteile und die Verknüpfungen schaffe.

Gehen Sie bei der Kostenkalkulation genauso detailliert vor?

Grewe: Ja, absolut. Die Aufschlüsselung lässt sich bereits ganz am Anfang machen, gerade wenn man schon Erfahrungen aus alten Projekten hat. Es gibt dann eine Lessons-Learned-Session und man überlegt sich: Was muss ich machen, um das Projekt zu erfüllen? Wo könnten die Risiken liegen? Wo lagen bei vergangenen Projekten die Fehler und Unsicherheiten? Dann kann man diesen Aufwand mit Kosten belegen und alles genau bewerten und beschreiben – man muss es nur tun. Bei der Aufstellung ist am Anfang schnell zu erkennen, wo die komplizierten Sachen liegen. Der Trick ist, alles Komplizierte noch mehr zu detaillieren und noch mehr herauszuarbeiten. Die Menge der Vorgänge ergibt sich dann durch die Schwierigkeit des Projekts. Nehmen wir die Olympiade in London: Das Olympia-Stadion, eines der teuersten Bauwerke, hatte vielleicht schlappe dreihundertfünfzig Vorgänge, wenn ich mich recht erinnere. Das war so einfach zu bauen und vieles wiederholend, dass es einfach keine Schwierigkeit war. Eine Wasserleitung, die lediglich hundertsechzigtausend Pfund gekostet hat, dagegen viertausend Vorgänge, weil sich alles Mögliche gekreuzt hat.

Wie erreichen Sie von allen Beteiligten in den Teilprojekten die notwendige Transparenz?

Grewe: Bei Großprojekten gilt die „Macht der kleinen Zahlen“: Wenn man beispielsweise in Primavera ein IT-Projekt oder ein

Bauprojekt in Vorgänge packt, und zwar nicht in fünfzig übergeordnete Vorgänge, sondern in fünfhundert oder fünftausend kleine Vorgänge, und damit beginnt, diese kleinen Vorgänge mit Kosten und Risiken zu bewerten, dann gibt es kaum Chancen, an den Einzelpositionen etwas zu drehen, weil beispielsweise ein Stück Rohr einen bestimmten Betrag kostet, in zwei Stunden eingebaut wird und entsprechende Risiken hat. Die Addition der kleinen Zahlen ergibt also eine Summe, die relativ realistisch ist. Je detaillierter ich am Anfang arbeite, desto weniger Möglichkeiten habe ich hinterher, dagegen anzuarbeiten. Habe ich kleine, ehrliche Positionen, ist das Verstecken wahnsinnig schwierig.

Mit welchen Tools arbeiten Sie in Ihren Projekten?

Grewe: Erst einmal ist es wichtig, dass sich das Projekt-Team findet und organisiert, also die Prozesse „Wer macht was, wann und wie“. Dafür braucht man natürlich Unterstützungswerkzeuge. Aber es fängt damit an, dass es das Team selbst versteht, diese Aufgabe zu leisten. Aus dem jeweiligen Umfeld heraus suche ich mir dann die Werkzeuge, mit denen das Team umgehen kann. Wenn ein Unternehmen Tools hat, die es praktisch nutzen und vielleicht sinnvoll ergänzen kann, ist das immer besser, als wenn ich ein Tool suche, das neu ist.

Bevor Sie nach London gegangen sind, haben Sie auch in Deutschland Projekte koordiniert. Gibt es einen Unterschied zwischen deutscher und internationaler Projektplanung? Wenn man sich die großen Projekte der letzten Jahre in Deutschland ansieht, könnte man ja den Eindruck gewinnen, dass hierzulande etwas falsch läuft...

Grewe: In Deutschland wird nicht viel in die Vorplanung investiert und am Anfang häufig mit zu wenig Besetzung gearbeitet. Es gibt also zu Beginn zu wenig Mittel, um das Projekt zu erfassen. Das ist im Ausland extrem anders, wo wir gerade mit privaten Investoren arbeiten und wo es um jeden Cent geht. Die Investoren wollen wissen, wo das Geld bleibt, und betreiben am Anfang viel mehr Aufwand, das Projekt wirklich vorzudenken. Da existieren dann Primavera-Pläne mit zwanzig- bis dreißigtausend Vorgängen, die für eine Vorplanung erstellt wird. Es gibt also im Ausland wesentlich höhere Planungskosten, dafür aber insgesamt wesentlich geringere Baukosten. Außerdem möch-

te man in Deutschland unwahrscheinlich schnell einen Preis für ein Projekt wissen. Die dann genannte Zahl ist aber in den wenigsten Fällen gerechnet, sondern geschätzt. Auf diese Zahl arbeitet das Projekt plötzlich hin, obwohl jeder weiß, dass das gar nicht klappen kann. Die Projekte sind inzwischen so komplex, dass es fast unmöglich ist, solche Preise zu schätzen.

Wie halten Sie es bei Großprojekten mit der Transparenz und Offenlegung von Informationen für die Öffentlichkeit?

Grewe: Wir hatten in London die Philosophie: Wenn wir gut gerechnet haben, können wir nichts verbergen. Wir haben mündige Bürger, und auch in Deutschland haben wir insgesamt einen unwahrscheinlich hohen Bildungsstand. Die Leute wissen, was Sache ist, und ich kann sie nur überzeugen, indem ich das, was ich rechne und mache, einfach veröffentliche. Das ist wieder die Macht der kleinen Zahlen. Man sagt dann auch, warum etwas schief gelaufen ist und dass man aus bestimmten Gründen einen Fehler gemacht hat. Dafür haben die Leute Verständnis. Sobald man aber anfängt, etwas zu verstecken, hat man natürlich Schwierigkeiten, etwas zu veröffentlichen.

Bei welchen Warnsignalen werden Sie während des Projektverlaufs stutzig?

Grewe: Wir arbeiten mit einer monatlichen Berichterstattung mit Vorausblick auf die nächsten Monate und Jahre. Wenn wir dann merken, dass in diesen vierzehntausend Vorgängen ein Ereignis andere Meilensteine nach hinten verschiebt, dann ist das natürlich das erste Warnsignal und wir müssen weitere Kettenreaktionen vermeiden. Die Kosten- und Zeiten-Meilensteine dienen nach vorne hin als Warnsignal und gehen in der Berichterstattung sofort ins Gelb oder Rot, sobald etwas passiert.

Mit welchen Projekten sind Sie zurzeit beschäftigt?

Grewe: Ich sitze gerade in Hamburg und helfe bei der Olympia-Bewerbung. Wir sind im Moment dabei, den großen Aufwand am Anfang zu betreiben und zu rechnen, was es kosten kann. Ansonsten habe ich noch ein Projekt in Mexiko und bin beratend beim Londoner CrossRAIL-Projekt tätig.

Marina Fischer
marina.fischer@doag.org