

25.09.2014

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

am 1. August habe ich bei der Flughafen Berlin Brandenburg GmbH meine neue Aufgabe als Leiter Technik und Bau begonnen, die sich momentan insbesondere auf die Fertigstellung der Großbaustelle BER konzentriert. Ich möchte mich zunächst bei Ihnen allen für Ihre herzliche Aufnahme bedanken. Das ist nicht selbstverständlich, insbesondere vor dem Hintergrund der letzten Monate und der doch recht großen „Drucksituation“, die wir alle verspüren.

In den letzten Wochen habe ich viele Einzelgespräche geführt um möglichst viel zu erfahren und zu verstehen, wo wir stehen und wo unsere „echten Probleme“ liegen. Mit Ihren oft sehr direkten Rückmeldungen bin ich sehr zufrieden und ich verspüre auch ein großes Vertrauen, dass WIR das „hinbekommen“. Allerdings ist der richtige Weg zum Ziel der IBN derzeit noch nicht hundertprozentig erkennbar. Ich sehe es daher als meine wichtigste Aufgabe, mit Ihnen gemeinsam diesen Weg, der uns erfolgreich macht, zu finden.

Vieles haben Sie als FBB-Organisation in den zurückliegenden Monaten richtig gemacht. In Teilbereichen fehlt es nach meiner Einschätzung allerdings an einer klaren Ordnung, an einem kontinuierlichen Durchhaltevermögen, und dem Vertrauen, dass der eingeschlagene Weg auch wirklich funktioniert. Desweiteren fehlt es in Teilbereichen noch immer an der Durchschlagskraft mit dem richtigen Know How.

Wir sind als FBB bei der Fertigstellung des Projektes BER sehr stark abhängig von externem Know How und in Verbindung dazu auch von externen, direkten Partnern. Zu den direkten Partnerfirmen zählen für mich in diesem Zusammenhang unsere Projektsteuerer, die Bauüberwachung mit den Losen 1 bis 6 sowie alle unsere Planungsbüros, Gutachter und Sachverständigen. Unsere Auftragnehmer aus dem Baubereich meine ich nachfolgend nicht mit „direktem Partner“, wenngleich unsere Auftragnehmer sehr wichtig sind für die Fertigstellung, denn „irgendjemand muss es ja umsetzen“. Zunächst kommen wir aber nochmals zur Projektsteuerung und Terminplanung bzw. zur Planung.

Ich möchte diese „Symbiose zwischen eigenen FBB- und direktem Partner-Know How nochmals mit einer Zahl verdeutlichen:

An der Fertigstellung des BER arbeiten derzeit ca. 100 Kollegen der FBB. Unsere direkten Partner unterstützen das Projekt mit ca. 450 Mitarbeitern, zuzüglich der Angestellten der am Projekt beteiligten Baufirmen.

Bei meiner zukünftigen Kommunikation mit den Projektbeteiligten werde ich daher in den nächsten Monaten nicht mehr zwischen internen Kollegen und externen Partnern bzw. Kollegen und einer internen und externen Kommunikation unterscheiden.

Diese E-Mail geht daher auch an alle direkten Partnerfirmen der FBB und ist für alle Projektbeteiligten gültig.

Mit Einführung dieser direkten und offenen Kommunikation erhoffe ich mir eine schnelle und zielgerichtete Übermittlung der anstehenden Aufgaben an alle Schlüsselpositionen und eingebundenen Mitarbeiter und wünsche mir, dass damit die Zeiten der Übermittlung nach dem Motto der „Stillen Post“ Vergangenheit sind.

Um es auf den Punkt zu bringen: Alle Anweisungen, Informationen und Ausführungen gelten ab sofort sowohl für alle FBB Kollegen(innen) als auch für alle direkten Partner der FBB.

Wir haben in den zurückliegenden Wochen viele Gespräche mit unseren direkten Partnern und unseren Auftragnehmern aus dem Baubereich geführt. Nicht zuletzt, um zu verstehen, was bei uns im Gesamtprozess nicht optimal läuft.

Wichtig zu erwähnen ist in dem Zusammenhang: ALLE Firmen und Partner möchten fertig werden - und dieses möglichst schnell! Und jeder Projektbeteiligte möchte, trotz der vielen Schwierigkeiten, den Erfolg für sich und seine Firma verbuchen, das Projekt fertig gestellt und zum guten Ende geführt zu haben!

Im Rahmen der Gespräche mit unseren Nachunternehmern erhielten wir folgende deckungsgleiche Hinweise:

- a. Es gibt immer wieder neue Umplanungen. Das Bausoll ist noch nicht eindeutig definiert. Anordnungen werden spontan getroffen und sind nicht abgestimmt, woraus sich in Teilbereichen eine mehrfache Überplanung ergibt.
- b. Das abschließende Konzept der mechanischen Entrauchungsanlage ist noch nicht endgültig verabschiedet. Die Anzahl der Ansteuerungen der Entrauchungsanlage und der Brandschutzklappen ist noch nicht abschließend geklärt. Daraus ergibt sich, dass die Steuerungslogik ebenfalls noch offen ist.
- c. Der Planungsvorlauf im Baufeld – wenn also etwas Konkretes zu tun ist, ist oftmals zu gering bemessen.
- d. Es gibt keine gemeinsamen Begehungen und nur unzureichende Baubesprechungen.

Die Zuständigkeiten der Ansprechpartner wechseln häufig. Daraus resultiert, dass gestellte Fragen nur unzulänglich oder gar nicht mehr beantwortet werden. Dadurch ergeben sich undurchsichtige Entscheidungsprozesse!

- e. Wir sind zu langsam (lange Antwortzeiten), zu kompliziert (Planungen selbst für Kleinigkeiten) und zu unverbindlich (wer entscheidet und bis wann).

Uns muss daher bewusst sein, dass sowohl wir als FBB aber auch alle direkten Partnern die Organisationsstrukturen in einigen Bereichen selbstkritisch hinterfragen und verbessern müssen.

Zu diesem Thema habe ich in den letzten Wochen bei allen Gesprächspartnern eine hohe Bereitschaft wahrgenommen. Wir werden also GEMEINSAM weiter an der Verbesserung der Lösungen arbeiten, die uns als gesamtes Projektteam „nach vorne bringt“.

Wir haben es bei der Fertigstellung des BER in erster Linie mit einer „**Sanierung im Bestand**“ zu tun. Dieses bedeutet: Wir brauchen ein hohes fachliches Know How auf dem Gebiet der Technischen Gebäudeausrüstung, in der gesamten Elektrotechnik und im Hochbau. Bitte bauen Sie daher Ihr Fach-Know-How in diesen Bereichen weiter aus!

Wir merken, dass uns in Teilbereichen hier noch zu wenig „**gute und erfahrene Fachkräfte**“ zur Verfügung stehen, wir aber auch in manchen Teilprozessen noch über Kräfte verfügen, die wir in der jetzigen Situation bisher noch nicht optimal genug einsetzen können. Hier brauchen wir **mehr Mut zur Wahrheit** und eine notwendige Anpassung an unsere Bedürfnisse und Prozesse. Dazu sind wir insbesondere auch mit unseren direkten Partnern im Gespräch.

Dem Know How der technischen Gebäudeausrüstung kommt in der jetzigen Projektsituation eine herausragende Rolle zu, die in der Vergangenheit auch von der FBB nicht immer sauber beschrieben oder eingefordert wurde. Dieses möchten wir ändern und uns alle mittelfristig wieder „in die Rolle bringen“, die den jeweiligen Beschäftigten im Sinne der Brandenburgischen Bauordnung, der VOB und auch im Sinne der geschlossenen Verträge zukommt.

Dazu werden wir Ihnen in den nächsten Wochen ein überarbeitetes und angepasstes „Abarbeitungskonzept zur Fertigstellung“ vorstellen, das insbesondere für das FGT „mehr dezentrale Verantwortung“ vorsieht“.

Damit können wir dann – nah an der Praxis – Detailfragen vor Ort schnellstmöglich klären. Komplexere technische Fragen – werden wie heute auch – in den Planungsteams verankert und entschieden. Am Ende des Tages sind aber alle Baumaßnahmen verantwortlich in der Fläche zu erbringen!

Die schnellstmögliche Eröffnung / IBN des BER ist mittlerweile aber auch „eine nationale Aufgabe“ geworden. Sie erfordert bei allen beteiligten Mitarbeitenden und Firmen – neben der wirtschaftlichen Betrachtung des Einzelnen – die Erarbeitung der bestmöglichen Lösung im Detail und erfordert darüber hinaus eine verbindliche und vergabekonforme Herangehensweise. In den Medien wird in dem Zusammenhang oftmals auch von der „Rettung der deutschen Ingenieurkunst“ gesprochen. Sie sind als Mitarbeitende – wenn man das so sagen möchte – im positiven Sinne „ein Teil dieser Rettung“ (Das Gegenteil möchten wir hier nicht beschreiben...). Daher möchte ich Sie auffordern, dieses bei allen Detailproblemen, die wir ohne Frage haben, nicht zu vergessen!

Wir alle stehen – auch im privaten Bereich wie z.B. im Freundeskreis „unter Beobachtung“ und unmittelbar als Mitarbeitende des Projektes BER im Blickpunkt der Öffentlichkeit. Aber wir stehen auch, und das ganz besonders, im Blickpunkt der Fachpresse.

Wir verstärken als Organisation derzeit die notwendigen Planungsleistungen und wollen in den großen Technikthemen endgültige Entscheidungen herbeiführen. Das gilt insbesondere für die endgültige Ausführung der mechanischen Entrauchungsanlagen, Detailthemen der

Entrauchungssteuerung und die endgültige Ausführung der Hauptverkabelung. Und eines ist schon jetzt klar: Wenn diese Detailentscheidungen getroffen sind, sind wir in dem Bereich am Ende der Planung angekommen und dann ist auch „Schluss mit weiteren Ideen“...

Für die Fertigstellung „in der Fläche“ ist meiner Meinung nach der oftmals gewählte Weg einer „komplexen Planung“ nicht immer der praktisch beste Weg. Ich bin mir sicher, dass Sie mit Ihrem „Fach Know How“ und einer vorzeitigen Einbindung in die Lösungsfindung vor Ort selbst die richtigen und besten technische Entscheidungen zum Wohle des Projektes fällen können. D.h. in speziellen Themenbereichen, wie z.B. der Deckenhohlraumsanierung steht eigentlich „die praxisnahe Umsetzung vor Ort“ im Vordergrund, gepaart mit einem starken Durchsetzungswillen, dem Willen zur Teamfähigkeit und einem persönlichen Vorbildcharakter. Dies setzt den gemeinsamen Willen zur verbindlichen Abstimmung der Problematik im Sinne der Landesbauordnung, sprich über den Fach- und Objektplaner voraus!

Wir als FBB werden aus diesem Grund in den nächsten Wochen unsere „Vor-Ort-Teams“ verstärken und mit fest zugeordneten Kollegen aus der Projektsteuerung, der Bauüberwachung und den Planungsbüros verstärken. Das bedeutet, dass wir als FBB mit Ihnen und den anderen Projektbeteiligten gemeinsam und als verbindliches Team arbeiten möchten. Das jedoch bedingt eine größere Anzahl an eigenständigen Teams und verantwortungsbewussten Kollegen, verteilt über die gesamte Prozesskette, und verantwortungsvollere Teams in Bezug auf verbindliche Termin- und Ressourcenplanung. Diese verantwortungsvollen Kollegen zu suchen und zu finden, und als Team „zusammenzuschmieden“ wird eine entscheidende Aufgabe in den nächsten Wochen sein!

Parallel dazu werden wir als FBB die Kollegen der Rechtsabteilung sowie des kaufmännischen Controllings in den nächsten Wochen ebenfalls, auch physisch näher an die Baustelle heranführen. Die Kollegen werden als zentrale Ansprechpartner im BBAC und innerhalb der ZBE eingesetzt, um damit den Prozess effektiver und schneller zu gestalten.

Ziel ist es in den nächsten Monaten auch, die sogenannte „Vergangenheit“ gemeinsam auf Basis der für einen öffentlichen Kunden notwendigen Prüfunterlagen, zu einem gemeinsamen und abgestimmten Abschluss zu führen.

Der neu strukturierte Prozess soll dabei mit einer detaillierten und belastbaren Terminplanung einher gehen. Insbesondere bei den Baufeldern, in denen wir keine direkten Auswirkungen der mechanischen Entrauchungsanlagen mehr erwarten, sollte hier schnellstmöglich eine kommunizierbare Terminplanung vorliegen. Diese möchten wir mit Ihnen in den nächsten Wochen ebenfalls durchsprechen und beschließen. So möchten wir mit Ihnen zukünftig wieder gemeinsam zu verbindlicheren terminlichen Aussagen kommen.

Die Baufelder, in denen noch Abhängigkeiten mit übergreifenden Themen wie z.B. der Entrauchungsanlage vorliegen, folgen dann nach der Fertigstellung der „einfachen Baufelder“ und dem Vorliegen der verbindlichen Planung.

Letztlich brauchen wir über alle Ebenen, über alle Partner und über alle Firmen gesehen eine gemeinsame Verbindlichkeit! Desweiteren werden wir die Berichterstattung im SPRINT anpassen und planen auch, eine aktivere Einbindung aller direkten Partner und Firmen.

Sobald das Konzept im Detail steht, werden wir kurzfristig alle wesentlichen Mitarbeiter zu einer Informationsveranstaltung einladen.

Trotz der geplanten und für alle Projektbeteiligten sicherlich nicht immer einfachen Veränderungen, hoffe ich, gemeinsam mit dem gesamten Projektteam, weiterhin auf Ihre volle Unterstützung.

Ich freue mich auf intensive und konstruktive Gespräche mit Ihnen und freue mich auf eine weitere und erfolgreiche Zusammenarbeit.

Herzlichst Ihr



Jörg Marks