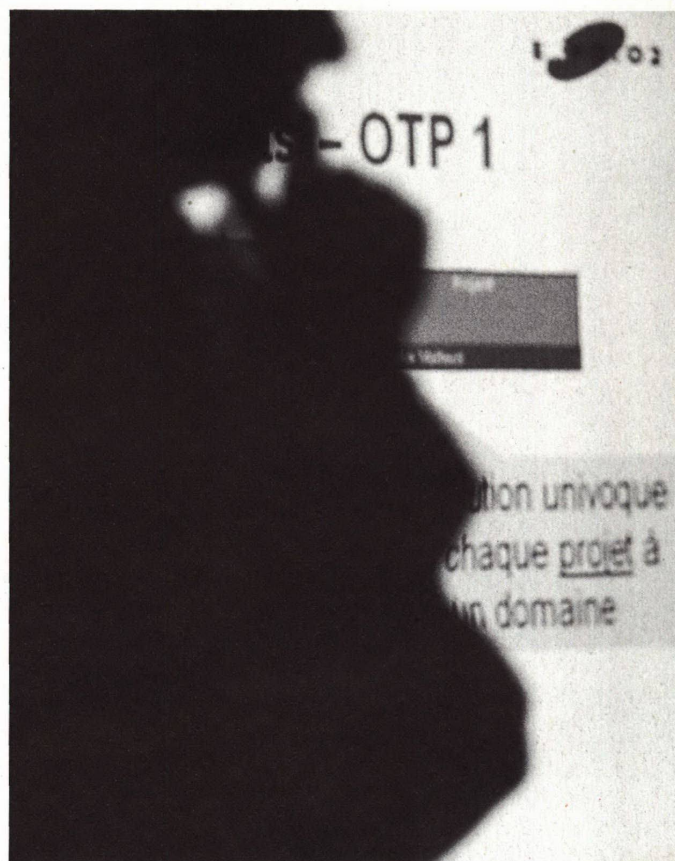


Bilder: Hansruedi Riesen

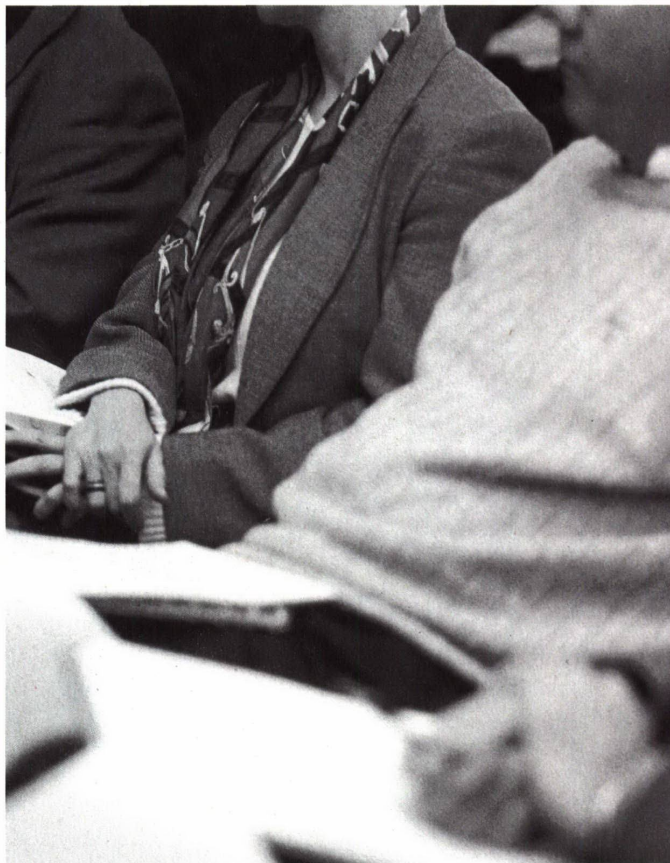


Sitzen, Sammeln und böse sein können

Vier Leute koordinieren und kontrollieren die Termine und den Baufortschritt aller Expo.02-Projekte von der Imbissbude bis zum Freilufttheater. Dabei helfen ihnen sieben Computer und eine speziell entwickelte Software.

Sieben Milliarden Franken wird der Bau der beiden Neat-Tunnelröhren durch den Gotthard verschlingen. 420 Millionen Franken kostet der Bau der Expo.02. Also fast zwanzigmal weniger. Und trotzdem stellt sie an die Ausführenden mindestens so hohe Anforderungen. Denn die Expo besteht nicht wie ein Tunnel aus einigen wenigen, klar definierten Baulosen, sondern ist ein Konglomerat von rund 250 einzelnen Bauprojekten verteilt auf die vier Arteples in Yverdon, Murten, Biel und Neuenburg. Diese Bauprojekte wiederum sind nur die Plattform für

mehrere hundert weitere Projekte wie Ausstellungen, Veranstaltungen, Restaurants oder Infrastruktur für Verkehrsmittel. Und über allem steht ein Termin: Die Eröffnung am 15. Mai 2002. Gut zehn Wochen früher, so sieht es der Fahrplan vor, müssen alle Bauarbeiten fertig sein, damit eingerichtet und geübt werden kann. Ein Termin, der nur mit einer straffen Koordination und Kontrolle eingehalten werden kann. Bei der Expo dafür zuständig ist die Abteilung Pilotage Opérationnel – kurz PO. Sie steht in der Hierarchie direkt unter der Expo-Direktion, wird von



Jacques Soguel geleitet und zählt sieben Departemente. Die Termin-Chefs unter den PO-Leuten sitzen im Departement POD – Pilotage Opérationnel Delais.

Vier Leute ziehen die Fäden

«Wir helfen den Ausführenden und sind dort streng, wo es nötig ist», fasst der POD-Chef William Moody seine Aufgabe kurz zusammen. Seit der Bau mit dem Einschlagen der ersten Pfähle im Seegrund richtig angelaufen ist, haben er und seine Mitarbeiter ihren Kommandoposten im vierten Geschoss des Expo-Gebäudes am Neuenburger Bahnhofplatz eingenommen – dort wo auch die Expo-Direktion sitzt. Zwanzig Quadratmeter Bürofläche, zwei grosse Tische, sieben Computer, grosse Pläne der Arteplages, 50 Ordner und vier Männer genügen, um alle Termine der Landesausstellung unter Kontrolle zu halten. Drei Eigenschaften bringen die vier Spezialisten – zwei Architekten und zwei Ingenieure – dazu mit: Sie haben Sitzfleisch und Sammelleidenschaft und können auch böse sein.

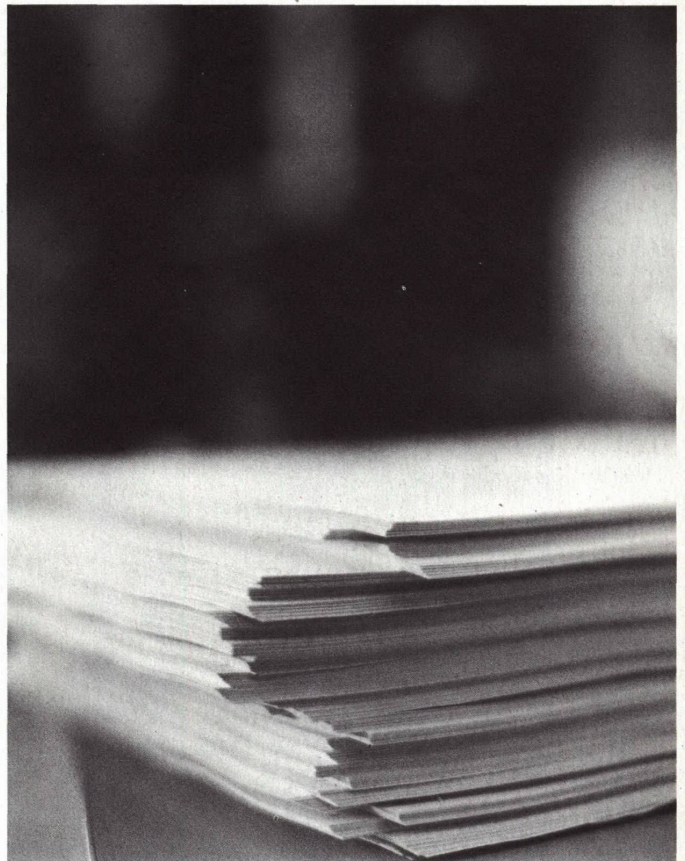
Sitzungs-marathon

Sitzfleisch benötigen die Vier zuerst einmal im eigenen Büro vor den Computer-Bildschirmen und Telefonen. Denn Zeit, sich draussen auf den Arteplages selbst umzusehen, bleibt ihnen beim knappen Personalbestand und der Terminflut kaum. Noch mehr Sitzfleisch verlangt aber der wöchentliche

Expo-Sitzungs-marathon im Erdgeschoss des Neuenburger Verwaltungsbaus. Von Montag bis Donnerstag ist Tag für Tag eine der vier Arteplages an der Reihe. Sitzungen, an denen vom Bauleiter eines Projektes bis zum technischen Direktor und Arteplage-Chef alle Beteiligten teilnehmen. Ebenfalls wöchentlich treffen sich die Direktoren der Expo in unterschiedlicher Zusammensetzung. Dazu kommt jeweils am Donnerstag die Sitzung der obersten Chefs – der Expo-Leitung. Und am Freitag schliesslich – wenn die Resultate aller anderen Sitzungen auf dem Tisch liegen – treffen sich noch die Mitarbeiter der Pilotage Opérationnel, um das weitere Vorgehen festzulegen und um für die Sitzungen der folgenden Woche gewappnet zu sein.

Jäger und elektronische Sammler

Doch mit Sitzen allein lassen sich die Termine nicht bündeln und kontrollieren. Moody und seine drei Mitarbeiter brauchen deshalb in zwei Bereichen Sammelleidenschaft: Beim Zusammentragen und der Koordination der einzelnen Projekte und beim laufenden Überprüfen des Ist-Zustandes. Der Grund dafür: Die Expo ist nicht zentral gesteuert, sondern besteht aus vielen, aber überschaubaren Einheiten. Die Grobstruktur bilden die vier Arteplages mit je einem eigenen Chef. Zur Feinstruktur gehören die einzelnen Projekte mit den jeweiligen Leitern. Sie erstellen zu-



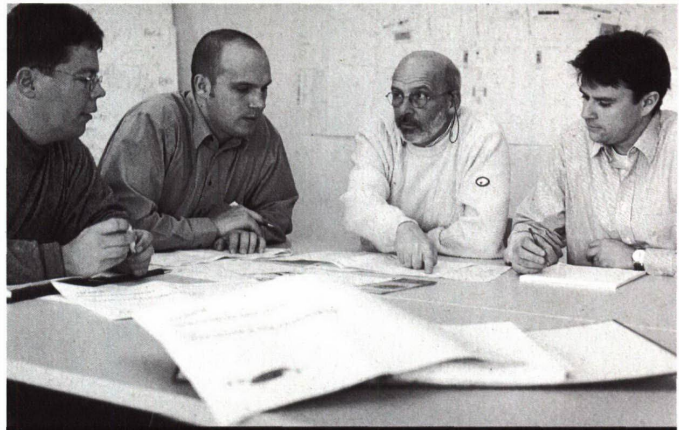
sammen mit den Unternehmern die detaillierten Terminpläne für die Bauabwicklung, Einrichtung, Inbetriebnahme und Nutzung. Gleichzeitig stimmen sie ihre Projekte mit anderen innerhalb der gleichen Artepilge ab.

Als Sammler tragen die POD-Leute alle Terminpläne der einzelnen Projekte zusammen und überprüfen sie auf Herz und Nieren. Sie hinterfragen beispielsweise die Zeitdauer einzelner Arbeitsschritte oder die Kompatibilität zu anderen Projekten. Bei den Plattformen auf dem See etwa setzen die «Befahrbarkeit mit Lastwagen» oder der endgültige «Zeitpunkt der Fertigstellung» Meilensteine für die Termine der nachfolgenden Projekte. Sind alle Punkte bereinigt und mit den Beteiligten besprochen, wird der endgültige Terminplan fixiert und ihm ein Zeitfenster innerhalb der gesamten Expo zugewiesen. Jeder einzelne dieser Terminpläne ist ein Schlüsseldokument, denn er ist Grundlage für den Abschluss der Verträge mit den Unternehmern, die die Projekte schliesslich realisieren. Eine Arbeit, die die Rechtsabteilung Pilotage Opération Contrats (POC) übernimmt.

Sammeln heisst aber nicht nur zusammentragen, sondern auch einordnen. Die Expo hat zu diesem Zweck ein eigenes elektronisches Ordnungssystem geschaffen, den «Expo-Manager». Im Herbst 2000 eingeführt, werden mit ihm heute alle Projekte der Landesaus-

stellung koordiniert. Vorstellen kann man sich den Expo-Manager wie eine elektronische Agenda – nur eine Nummer grösser. Jedes der darin verwalteten Projekte ist mit einer Nummer versehen. Wollen die POD-Leute wissen, wie es etwa mit dem Bau des grossen Restaurants auf der Neuenburger Artepilge steht, tippen sie einfach den Namen des Projektes oder seine Nummer ein und schon erscheinen alle wichtigen Termine des Projektes bis hin zu seiner Demontage nach der Expo. Ansehen lassen sich aber auch alle Termine für alle laufenden Projekte während eines gewünschten Zeitabschnitts. So wissen William Moody und seine Mitarbeiter genau, worauf sie in der nächsten Woche ein Auge haben müssen. Ein weiterer Vorteil der Software: Sie ist mit allen üblichen Planungsprogrammen, wie etwa Microsofts «MS-Project» kompatibel. Erstellt ein Generalunternehmer beispielsweise seinen Bau-Terminplan auf einem solchen Programm und reicht ihn bei der POD ein, kann er mit Hilfe eines elektronischen Dolmetschers einfach importiert und in die Terminliste eingefügt werden. Ein elektronisches Werkzeug, das die Arbeit der Termin-Sammler und -Verwalter um einiges vereinfacht.

Für die beteiligten Unternehmer ist diese zentrale Terminkoordination eher ungewohnt. «Aber sie macht bei einem Projekt dieser Komplexität Sinn», sagt Stephan Rausch, Projektleiter bei



v.l.n.r.
Werner Leu, Lester Moody,
William Moody, Olivier Briner

Mitarbeiter POD

Die Mitarbeiter in der Pilotage
Opérationnel Délais (POD):
William Moody, Architekt (Leiter)
Olivier Briner, Bauingenieur EPFL
Lester Moody, Architekt ETS
Werner Leu, Bauingenieur HTL
Der Designer des Expo-Managers:
Abegglen & Partners, Management
Consultants, Volketswil/Bern
Ausführende: Adrian Rauh und Philip
Schnidrig

Nüssli Special Events aus St. Gallen. Seine Firma ist als Generalunternehmerin für den Bau von Gebäuden und Umgebung in der Artepilge Murten verantwortlich. Konkret hat Rausch von der POD die Eckdaten – Übernahmetermin für die Grundstücke, Baubeginn und Bezug durch die Aussteller – bekommen und dazwischen den Bauablauf durch seine Generalunternehmung geplant. Will heissen: Die Termine all der parallel laufenden Projekte und die Verhandlungen mit unzähligen Ansprechpartnern mussten ihn nicht belasten. «Das ist eine gute Hilfe und erspart uns viel Aufwand», sagt Rausch. Sammelleidenschaft brauchen die vier Leute der POD auch während der Abwicklung der Projekte. Die Projektleiter können zwar ihre Termine über ein Computernetzwerk auf dem Expo-Manager ansehen, eine Garantie für das Einhalten der Zeitfenster ist damit aber nicht verbunden. Durch laufendes Sammeln von Informationen müssen sich die Termin-Chefs deshalb ein Bild vom Ist-Zustand machen. Der wöchentliche Sitzungsmarathon ist dazu ein wichtiger Ort, persönliche Kontakte über Telefon und E-Mail ein anderer Weg. So erfahren die POD-Leute auch von Verzögerungen im Projektablauf. Klappert etwas nicht und ist die Einhaltung eines Termins gefährdet – etwa weil Bauteile nicht geliefert werden können oder die Witterungsverhältnisse das Arbeiten erschweren – melden

sich die Projektleiter direkt bei der POD. Dort wird mit den Beteiligten zusammen dann nach einer Lösung gesucht, um rechtzeitig fertig werden zu können.

Böse sein

Dabei müssen William Moody und seine Mitarbeiter streng und manchmal gar böse sein. Der Grad der Strenge variiert mit der Wichtigkeit des Projektes. Hat eine Verspätung nur geringen Einfluss auf andere Arbeiten, kann der Termin unter Umständen verschoben und die entsprechende Korrektur im Expo-Manager eingefügt werden. In anderen Fällen helfen die eingerechneten Zeitreserven. Fehlen solche Pufferzeiten und hat das Projekt absolute Priorität, muss Termin-Chef Moody auch schon mal durchgreifen: «Wenn es nicht reicht, können wir Nacht- oder Sonntagsarbeit anordnen.» Die Folge: Mehrkosten, die das knappe Expo-Budget noch mehr belasten. Eine andere Lösung fanden die POD-Leute bei zwei Brückenprojekten in Neuenburg und Yverdon. Dort hatten langwierige Preisdiskussion den Beginn der Arbeiten verzögert. Die Gespräche zwischen Projektleitung und POD brachten keine Lösung zur Einhaltung des Termins. Schliesslich wurde in Absprache mit der Expo-Leitung zusätzlich zur Generalunternehmung eine Armeeeinheit eingesetzt und der für die weiteren Arbeiten wichtige Termin konnte gehalten werden.

Reicht die Zeit aber trotz Überstunden oder weiteren Arbeitskräften nicht und werden aus den gelben Sonnen neben den Terminen im «Expo-Manager» langsam rote Kleckse, bliebe als Notnagel nur die knapp bemessene Phase ab März 2002, wenn schon eingerichtet und geübt werden wird. In diesen zehn Wochen könnten noch einzelne Bauarbeiten ausgeführt werden.

Zu den Bau-Projekten mit absoluter Priorität, bei denen die Terminplaner böse sein und Überstunden anordnen müssen, gehören die vier Plattformen auf dem Wasser. Sie sind das Kernstück der Artepilges. Eine Verzögerung könnte den Eröffnungstermin in Gefahr bringen. Ein Szenario, über das Chef-Terminplaner William Moody aber lieber nicht nachdenken will.

Reto Westermann