

# Projekte souverän steuern

Unterschiedliche Bausteine richtig zusammensetzen - ein Beitrag von Theo Bergauer

WALDSASSEN. Wenn zehn Ruderer in einem Boot sitzen und nach vorne kommen wollen, sollten sie gleichzeitig und synchron rudern, sonst verschwenden sie viel Muskelkraft, drehen sich einfach nur im Kreis oder rudern mal hierhin und mal dorthin, ohne zum Ziel zu gelangen. Römische Galeeren hatten einen Antrieber, der den Takt mit Schlägen auf einer Trommel vorgab. Das Modell ist für die moderne Zeit unbrauchbar geworden. Dass ein Mensch Projekte koordinieren muss, damit sie reibungslos ablaufen, ist jedoch nach wie vor aktuell. Gerade in der Bauindustrie können Projekte nur realisiert werden, wenn einer den Überblick behält und die verschiedenen beteiligten Firmen sinnvoll einbindet. Dabei reicht es nicht mehr, das Kommando zu haben, moderne Führungskompetenzen im Projektmanagement gehen weit darüber hinaus.

Das Wort Projekt stammt vom lateinischen Wort *proiectum* ab und bedeutet „das nach vorn Geworfene“. Nur zu oft werden Mitarbeiter in Unternehmen bei Projekten tatsächlich nach vorn, nämlich ins kalte Wasser, geworfen. Vielfach verfügen diese Mitarbeiter – über ihre Fachkenntnisse hinaus – über keinerlei Ausbildung im Projektmanagement. Die möglichen Folgen sind erheblich: Von ineffizienten Abläufen über verpasste Termine und gesprengte Kostenrahmen bis zum völligen Scheitern des Projekts.

## Was im Vorfeld von Projekten zu beachten ist

Bauunternehmen unterschiedlichster Größen haben natürlich auch in unterschiedlichsten Ausprägungen mit Projekten zu tun: Ob es darum geht, ein Privathaus zu bauen oder wir in einem größeren Vorhaben mit wesentlich mehr Gesprächspartnern zu tun haben. Gerade in solchen Arbeitsgemeinschaften, in der von der Erschließung über den Rohbau bis zur Schlüsselübergabe jeder Beteiligte nur einen Abschnitt zu verantworten hat, muss ein Projektleiter besonders gut koordinieren. Dabei hat er es oft nicht leicht. Gerade kleinere Gewerke werden meist von Handwerkern verantwortet, die es gewohnt sind, eigenverantwortlich Entscheidungen zu treffen. Jetzt aber werden eben jene Unternehmer plötzlich zu Mitarbeitern im Projekt. Schafft es der Projektverantwortliche nicht, diesen Konflikt zu erkennen und zu lösen, kann damit

das ganze Bauvorhaben aus dem Ruder laufen. Der kleinste gemeinsame Nenner ist – unabhängig von der Größe des Bauunternehmens oder des Projekts – immer der einzelne Mitarbeiter, der einzelne Mensch und wie dieser souverän mit seinen Aufgaben umgeht sowie ins Team integriert ist.

Schon im Vorfeld eines Bauvorhabens sind sowohl Planung als auch Steuerung als Grundlage unverzichtbar. Dass Projektverantwortliche die Kalkulation im Auge behalten, sollte selbstverständlich sein, ist es aber nicht. Immer wieder klafft zwischen dem Kostenvoranschlag und den tatsächlichen Ausgaben eine große Lücke. Der Bauleiter muss die Anforderungen und Ziele mit dem Bauherrn definieren, damit klar ist, auf was es ankommt. Die anschließende Machbarkeitsprüfung klärt, ob die Ziele mit den Budgetvorstellungen des Kunden verwirklicht werden können. Auch die Zeiten sollten vorher festgelegt werden: Wann beginnt das Projekt? Zum Ablauf gehört ein Terminplan, also wann erledigt welche Firma welche Arbeiten, damit der Termin des Projektabschlusses eingehalten werden kann. Der Terminplan ist trotz des größten Unsicherheitsfaktors auf dem Bau, dem Wetter, ein notwendiges Gerüst. Zum Prozessmanagement gehört die Prüfung der Wirtschaftlichkeit genauso wie der Check, ob bestimmte Aufgaben outsourcet werden können. Sind die Fragen geklärt, sollten die Verantwortlichen ein starkes *commitment* (Verpflichtung) mit sich selbst und ihren Partnern vereinbaren.

Ein souveräner Projektleiter schafft es so, die Balance zwischen dem Geforderten und dem Machbaren zu erreichen. Ein „LOG-Buch“ für das Projekt schafft Sicherheit und ist eine gute Basis für die laufende Kontrolle, die auch für die nächste Phase, die Realisierung, absolut notwendig ist.

## Wesentliche Faktoren während der Bauphase

Der Projektleiter muss bei Projektsitzungen nicht nur fachlich, sondern auch strategisch Rede und Antwort stehen. Umso wichtiger ist, dass er – auch in einem größeren Kreis vor Bauherren, Statikern, Architekten, Ingenieurbüros und andere Firmen – präsentieren kann. Je besser er in diesem Zusammenhang visualisiert, umso leichter gelingt es, alle ins Boot zu holen und gemeinsam in eine Richtung zu rudern. Oft geht es um technische und baufachliche Details. Das verführt dazu, dass sich die Sicht- und Denkweise auf Prozesse verengt. Man darf aber nicht nur Prozesse im Projekt sehen, sondern vor allem die beteiligten Menschen. Zur Projektführung sollten Bauleiter deshalb, über ihr fachliches Wissen hinaus, Konfliktmanagementtechniken beherrschen. Wichtig ist dabei, allen Beteiligten, gerade bei Störungen oder Problemen, erst einmal Aufmerksamkeit zu schenken. Führung ist nicht mit Kommando gleichzusetzen, sondern mit Motivation, die vor allem durch Wertschätzung entsteht.

Vor 20 Jahren konnten Bauarbeiter von Wertschätzung nur träumen. In der Wirklichkeit führte die harte körperliche Arbeit oft zu Gesundheitsschäden und einem frühzeitigen Ausscheiden aus dem Berufsleben. Humane Arbeitsbedingungen sind es, die Projekte – gerade auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten – letztendlich zum Erfolg führen, weil Menschen sich wertschätzend anderen gegenüber verhalten. Mitarbeiter werden nicht länger „verschlissen“, sondern mit Hilfsmitteln unterstützt. Da-

durch verbessert sich erfahrungsgemäß auch das Klima auf der Baustelle und in Projekten und hier schließt sich der Kreis: Ein gutes Klima bewirkt enorm viel, um Projekte erfolgreich zu steuern. Frühzeitige Integration aller Beteiligten sorgt für Motivation und Überblick. Da die Planung im wirklichen Bauleben nur ein Gerüst ist und der Zeitplan, von Wetterfaktoren beeinflusst, oft aus dem Ruder läuft, stehen Führungskräfte vor der Herausforderung, Verzögerungen oder gar den Baustillstand zu verhindern. Wenn ein Teil eines Baus sich verzögert, weil Schlechtwetter ist, tritt oft ein Dominoeffekt in Kraft. Flexibles Denken und Durchhaltevermögen ist Voraussetzung für die Lösung von Hindernissen. Zum Krisen- und Risikomanagement gehören die Bereitschaft zur Verhandlung und gemeinsamer Entscheidungsfindung mit allen Partnern. Bauleiter sollten keine Lösung vorsezen, sondern alle früh ins Boot holen, auch wenn das manchmal mehr Zeit kostet. Langfristig zahlt sich diese Zeit, die in die Information und Einbindung der Beteiligten investiert wird, immer aus.

Eine Portion Einfallsreichtum und Überzeugungskraft helfen jedem Bauleiter. Wenn dann auch noch die Kommunikation kristallklar und präzise geführt wird und die Modelle zur Lösung von Problemen bei allen akzeptiert sind, sind die richtigen Grundsteine gelegt. Werfen Sie Ihre Partner nicht ins kalte Wasser, sondern pflegen Sie bei Ihren Projekten die Kommunikation, Koordination und Kooperation.

*Der Autor des Beitrags, Diplom-Bauingenieur und -Wirtschaftsingenieur Theo Bergauer, ist seit 20 Jahren als Trainer und Coach für persönliche Entwicklung und unternehmerische Prozesse aktiv. Ein Trainingsschwerpunkt liegt in der Gebäudetechnik und Anlagentechnik. Namhafte deutsche und international tätige Unternehmen sowie Kommunen setzen auf sein breit gefächertes Erfahrungspotenzial.*