



# Wir-Gefühl braucht Zeit

**Projektmanagement.** Im Expertengespräch mit Brigitte Schaden, Präsidentin Projekt Management Austria, und Christian Maeder, Head of Construction Competence Network bei der PORR, wird klar: Ohne Vertrauen in das Team und genügend Zeit für die Planung wird es bei der Umsetzung von Bauprojekten schwierig. Noch gibt es zu wenige Menschen, die das Projektmanagement wirklich beherrschen.

**Autor:** Angelika Fleischl

**„Beim heutigen Entwicklungstempo der Technologien ist das fast noch Steinzeit.“**

Christian Maeder

**E**ine perfekte Planung zu erstellen – das heißt, die Zukunft vollständig vorwegzunehmen, ist unmöglich und auch meist nicht von Erfolg gekrönt, weiß Christian Maeder aus seiner langjährigen beruflichen Erfahrung. Er hat kürzlich die Funktion Head of Construction Competence Network bei der PORR übernommen. Für pma-Präsidentin Brigitte Schaden ist Zeitmanagement ein ganz wesentlicher Erfolgsfaktor. Auch wenn die Rahmenbedingungen wesentlich weniger stabil sind als früher. „Man kann sich auf weniger verlassen. Deshalb machen manche Planungsformen, wie

wir sie früher gekannt haben, heute keinen Sinn mehr. Es ist oft so: Wenn man mit der Planung fertig ist, kann man wieder von vorne anfangen, weil sich so viel geändert hat.“ Nun gibt es Methoden wie etwa BIM, die die Baubranche unter diesen Voraussetzungen unterstützen.

## **Digitalisierung**

Als das CAD (Computer Aided Design) eingeführt wurde, haben alle gesagt, jetzt wird es effizienter. Es wurde aber nicht weniger gezeichnet – eher das Gegenteil war der Fall. Mit dem neuen Werkzeug konnten die Pla-

ner im Projektverlauf länger Änderungen vornehmen, was die Auftraggeber bald und sehr gerne genutzt haben. Der Ansatz der Effizienzsteigerung ist durch die Möglichkeiten der Tools fast vollständig konterkariert worden. Auch die baubegleitende Planung erfolgt bei aktuellen Projekten oft noch zum spätest möglichen Zeitpunkt oder aber zu spät. Das hat dann zwingend einen Einfluss auf den bereits errichteten Rohbau und die Systeme der Haustechnik. Man stelle sich vor, in einem Bürohaus muss aufgrund eines Nutzerwechsels während der Bauphase statt der vorgesehenen Büros ein Labor eingebaut werden: Eine derartige Änderung wirkt vom Brandschutz bis hin zur Lüftung und somit auf alle technischen Gewerke. Passiert so etwas zu spät, dann kann man davon ausgehen, dass die Änderung den Kosten- und Terminrahmen sprengen wird. So ist der Alltag.

Dennoch ist Schaden überzeugt, dass BIM mehr Unterstützung bringt. Jeder Beteiligte kann alle Änderungen sofort einsehen – ein klarer Informationsvorteil. Klar ist: Wenn der Kunde weiß, was alles geht, nutzt er es auch. „Es wird vorher nicht so viel nachgedacht

und im Nachhinein adaptiert. Ein Trend, den wir übrigens branchenübergreifend in allen Arten von Projekten beobachten können. Und der neben neuen Formen der Planung auch neue Kompetenzen in der Umsetzung erfordert.“ So produzieren Investoren für einen Markt, den sie nicht genau abschätzen können. Bei großen Projekten spricht man von Projektlaufzeiten von der ersten Idee bis zur Fertigstellung von fünf bis zehn Jahren. Es erfordert Anpassung, um das Gebäude letztendlich nutzen zu können.

#### Rahmenbedingungen

Bei den großen Projekten im öffentlichen Bereich fängt es oft schon beim Auftraggeber an. Der ist häufig politisch bestimmt, kann sich auch schnell ändern und meist hat nicht nur eine Person das Sagen. Eine weitere Herausforderung stellt das Billigstbieterprinzip dar. „Das ist ein wesentlicher Grund, warum diese Dinge nicht funktionieren und auch nicht funktionieren können“, ist Schaden überzeugt. Ob Projekte gut funktionieren, hänge von den beteiligten Personen ab und ob diese sich gegenseitig vertrauen. Maeder: „Man muss offen sagen, dass bei bestimmten Vergabearten die



**„Das Billigstbieterprinzip ist ein wesentlicher Grund, warum Dinge nicht funktionieren und auch nicht funktionieren können.“**

Brigitte Schaden



**Christian Maeder,**  
PORR - Head of Construction Competence Network

**Präsidentin Brigitte Schaden,**  
Projekt Management Austria (pma)



**„Projektmanagement hat auch mit dem Gespür zu tun, zum richtigen Moment auf den richtigen Ort hinzuschauen.“**

Christian Maeder

resultierenden Teilnehmer manchmal nicht zueinander passen. Das wird bei solch langen Projektlaufzeiten mühsam.“

Kurzum: Es braucht andere Rahmenbedingungen. Es muss einerseits vom Vergaberecht her möglich sein und die Auftraggeber müssen andererseits den Willen zeigen, das beste Team auszuwählen – nicht zwingend eine Ansammlung der „vermeintlich“ Billigsten. Es macht einen großen Unterschied, wer Verantwortung übernimmt, fachliche Entscheidungen fällt und in welcher Form ein Projekt rechtlich durchgeführt wird.

Außerdem müsse man den Kontext über die Grenzen des eigenen Projektes hinaus betrachten. Dabei spiele die Sozialkompetenz und Erfahrung von Projektmanagern eine essenzielle Rolle. Je größer das Projekt, desto komplizierter wird es. Durch enge Zusammenarbeit in der Konzeptionsphase noch vor Erteilung eines

Baufauftrages kann Vertrauen unter den Beteiligten entstehen. „Wenn man weiß, dass etwas funktionieren kann, geht man gleich ganz anders an die Sache heran“, so der PORR Experte.

Es ist wichtig, mehr Leute dafür auszubilden. Aber: Nicht jeder sei für diese Position geschaffen. „Man muss für das Management von großen, komplexen Projekten geeignet sein und das auch wollen.“ Schaden sieht das ähnlich: „Tools begreift man schnell, Sozialkompetenz erlernen dauert. Unternehmen müssen kontinuierlich fördern und verbessern, das geht nicht von einem Tag auf den anderen. Die wirklichen Erfolgsfaktoren sind Sozialkompetenz und ob die Organisation projektorientiert aufgestellt ist.“ Die Funktion des Projektleiters ist jedenfalls heute komplexer und erfolgskritischer denn je. Dabei ist ein Projektmanager nicht automatisch der, der sich technisch am besten auskennt – das ist für die Funktion auch nicht nötig.



Statt dessen sind ausgeprägte Leadership-Fähigkeiten, ein starker Zug zum Ziel und fundierte soziale Kompetenzen typische Kennzeichen umsetzungsstarker Projektleiter. Innerhalb des Unternehmens muss man wissen, wie man die eigenen Ressourcen am besten einsetzen kann. In vielen Betrieben gäbe es reichlich an Möglichkeiten, die jedoch nicht genutzt werden. Gut ausgebildete Leute gibt es durchaus.

In manchen steckt weit mehr Potenzial, sie werden aber schlicht daran gehindert, es auszuleben. Wenn in diesem Bereich nicht investiert wird, kann man die Verzögerungen während der Umsetzung der Projekte statistisch nachrechnen. Meader: „Jeden Monat, den ich in Planung oder Arbeitsvorbereitung investiere oder eben nicht, kann sich am Ende zehner- oder zwanzigfach auswirken. In kritischen Fällen kann es auch mal bis zu einem Faktor 50 gehen.“ Trotzdem wird in den Phasen der

Planung oder Ausführungsvorbereitung trotz überschaubarer Kosten immer wieder gespart und dann vielleicht noch an die Billigsten vergeben. Wenn das Bauen dann aber nicht wie vorgesehen klappt, ist das auch für den Bauherrn betriebswirtschaftlich ein schlechtes Geschäft.

#### **Prioritäten**

Man brauche Zeit, die Anforderungen zu bestimmen und zu wissen, was man will. Dabei dürfe die Betrachtung der Gesamtheit nicht vergessen werden. Ein gutes Beispiel sei der Wiener Hauptbahnhof, bei dem sogar die Bürger der Umgebung in den Prozess miteingebunden wurden. Für die große Zahl an komplexen Projekten gebe es aber zu wenige Menschen, die entsprechendes Projektmanagement wirklich beherrschen. Aber was führt zum Ziel? „Das erfolgreiche Zusammenspiel von Projektmanagement und Projekterfolg. Nur wenn beides zusammenkommt, hat

**„Tools begreift man schnell, Sozialkompetenz erlernen dauert.“**

Brigitte Schaden



man den Erfolg ohne ausufernde Kosten und ohne signifikante Terminüberschreitungen – und die Beteiligten sind motivierter. Gutes Projektmanagement führt übrigens nicht zwingend zu gutem Projekterfolg, das zeigt die Geschichte. Aber ohne Projektmanagement ist der Projekterfolg reiner Zufall“, so Schaden.

Einerseits braucht es also Zeit, andererseits gehen Veränderungen immer schneller vonstatten. Maeder sieht das nicht als Widerspruch: „Es geht um das Setzen der Prioritäten. Alles persönlich zu kontrollieren ist weder möglich noch zielführend. Projektmanagement hat auch mit dem Gespür zu tun, zum richtigen Moment auf den richtigen Ort hinzuschauen. Gerade das anfängliche Kennenlernen der Beteiligten wird als Voraussetzung für dieses Gespür in unserer schnelllebigen Zeit immer wichtiger.“ Wenn Richtlinien, Leistungskataloge und Kriterien immer länger und komplizierter werden, dann wächst das Fehlerpotenzial entsprechend und gleichzeitig die Wahrscheinlichkeit, dass die beteiligten Menschen an diesen Rahmenbedingungen letztlich scheitern. Schaden zitiert passend den alten chinesischen Spruch: „Wenn du es eilig hast, setz dich hin und trink eine Tasse Tee.“ Das bringt es auf den Punkt. Ungeplanter Aktionismus ist kontraproduktiv.

### Ohne Zwang

Ein Bauunternehmen sollte sich vor Vertragsabschluss über die Qualität, Vollständigkeit und Richtigkeit der Planung sicher sein. Um vertrauensvoll zusammenarbeiten zu können,

müssen die entsprechenden Informationen über Auftraggeber und die Beteiligten, über örtliche Gegebenheiten, die Gesetzeslage usw. eingeholt werden können. Dafür muss ausreichend Zeit sein.

Eine politische Veränderung im Sinne einer Verpflichtung zu ausgewählten Projektmanagern für öffentliche Aufträge sieht Maeder kritisch: Zwangsmaßnahmen sind schlecht. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, zum Ziel zu gelangen – aber in jedem Fall muss jemand die Koordinations- und Managementleistung erbringen.“ Die öffentliche Hand könnte sich in bestimmten Fällen zum Wohle des Steuerzahlers Gesamtprojekte von verschiedenen Totalunternehmerteams im Wettbewerb anbieten lassen und das Erfolgversprechendste auswählen. Leider ist das aktuell im öffentlichen Sektor bei uns noch unüblich.“ Den Wettbewerb braucht es aber auf jeden Fall, er führt zu besseren Lösungen und mehr Vielfalt. Darin sehen die beiden Experten eine große Chance.

Eine Vorschrift, dass es ab einer gewissen Projektgröße eine Bauherrenvertretung gibt, die den Anforderungen nachweislich gewachsen ist, wird hingegen als sinnvoll erachtet. Wie bei allen Projekten ist auch bei Bauprojekten die Einbindung in die Organisation kritisch für ihren Erfolg. Projekte sind keine Linientätigkeiten. Daher unterscheidet sich eine projektorientierte Organisation von einer Linienorganisation – sie ist nicht zweiseitig sondern mehrdimensional. Dabei muss das „WIR“ im Team organisationsunabhängig

## „Die Projekte scheitern nicht an technischen Problemen, sondern an menschlichen Hürden.“

Christian Maeder

erst einmal geschaffen werden! „Es ist egal, woher die einzelnen Personen kommen“, ist Schaden überzeugt.

### Beziehungen

Dieses Wir-Gefühl braucht Zeit. Aller Erfahrung nach scheint es sinnvoll, Bauherrenvertreter bei großen, komplexen Projekten in einem Baubüro zu organisieren. „Gerade bei gremial organisierten Bauherren bewährt es sich, die Vertreter der Linien physisch an den Ort des Geschehens zu bringen – auch damit sie sehen, wofür sie das tun und sehen wie es wächst“, weiß Maeder. Letztendlich ginge es um den Menschen. Projektorganisationen funktionieren aufgrund der persönlichen Beziehungen der Beteiligten. Die Runde ist sich einig: Projekte scheitern meist nicht an technischen Problemen, sondern an menschlichen Hürden.

Die Überzeugung, dass sich etwas ändern muss, steht fest im Raum. Diese Veränderung schlägt sich auch im internationalen Vergleich nieder. Wirft man einen Blick in die Vergangenheit der Branche, habe sich das, was in Deutschland gemacht wird, mit ein paar Jahren Verschiebung auch in Österreich durchgesetzt. Die Entwicklungen der letzten Jahre sollte Österreich dieses Mal anders durchlaufen. Gerade dazu braucht es ein neues Miteinander, um wirklich etwas zu ändern.

### Stichwort: Risikomanagement

Neben der Umweltanalyse ist auch die Risikoanalyse eine Standardmethode des Projektmanagements. Denn jedes Projekt ist mit Risiko





## „Für die große Zahl an komplexen Projekten gibt es aber zu wenige Menschen, die das Projektmanagement wirklich beherrschen.“

Brigitte Schaden

behaftet. „Wenn es nicht so wäre, wäre es ein Prozess. Damit muss man sicher auseinandersetzen. Da sind wieder die Menschen eines der größten Risiken – der gegen den, die Partei gegen die andere.“, so Brigitte Schaden. Es ist wichtig, alle relevanten und identifizierbaren Risiken auf Kosten und Eintrittswahrscheinlichkeit zu bewerten und mit diesem Ergebnis weiterzurechnen. Viele Risiken seien sehr gut fassbar, aber nicht alle. Schaden: „Wenn ich einen Faktor nicht berechnen kann, muss ich trotzdem entscheiden, ob ich das Risiko in Kauf nehme oder nicht.“ Und dennoch: Für höhere Gewalt kann man keine Vorsorge treffen. Hier hilft es offen zu sein, auch auf andere zu schauen und zu hinterfragen, warum der Mitbewerb Erfolg hat.

### Stillstand

Die Baubranche hat seit 25 Jahren auf jede bezahlte Baustunde die gleiche Effektivität. Der wirtschaftliche Schnitt bei der Steigerung durch die Digitalisierung liegt bei rund 40 Prozent. „Es muss sich etwas tun. Da lebt man in der schnelllebigen Zeit fast noch Steinzeit“, so Maeder. Das seien gute Argumente, um die Unternehmensspitze dazu zu bringen, mehr zu investieren.

### Qualität

Global betrachtet stehen die „üblichen Verdächtigen“ an der Spitze. In Europa sind das die skandinavischen Länder und Dänemark. „Da werden Sachen gemacht, die in Österreich derzeit undenkbar sind.“ Auch die asiatischen Länder darf man nicht außer Acht lassen. Dort herrschen jedoch weit andere Rahmenbedingungen vor. Vieles geht schneller voran,

beispielsweise im Bereich der Baugenehmigungen. Es sei nicht so basisdemokratisch. Ein gutes Beispiel ist für Brigitte Schaden der Terminal 4 am Singapur Airport. Die Anforderungen wurden definiert, deren Umsetzung freigestellt. Dadurch wurde der Kreativitätsfaktor durch die Beteiligten voll ausgeschöpft.

Den angelsächsischen Raum kann man für die Einführung digitaler Planungstools beispielhaft heranziehen. Das Rechtssystem in dem Planung passiert, ist jedoch ein anderes. „Wir haben im Raum DACH eine Tradition, dass wir baubegleitend weiter planen und die Sphären der Planung und Ausführung meist strikt getrennt sind. Baubegleitende Planung bringt andere Schnittstellen und ganz andere Risiken, als es das angelsächsische System kennt. Dort könnte man sich unsere Vorgehensweise kaum vorstellen. Da gibt es schon auch mal Schwierigkeiten beim gegenseitigen Verständnis und Erklärungsbedarf. Und übertragbar sind die innovativen Methoden aus diesen Gründen auch nicht eins zu eins. Sie müssen angepasst werden und wir sollten über die Anpassung und Weiterentwicklung unserer Methodik nachdenken“, so Maeder.

Projektmanagement ist ein freies Gewerbe, das in der Theorie jeder ausführen kann. Umso wichtiger ist es, die hohe Relevanz von PM-Kompetenznachweisen, zum Beispiel durch Zertifizierungen, aufzuzeigen. Als unabhängige Kompetenznachweise geben PM-Zertifikate dem Auftraggeber die Sicherheit, dass der Projektleiter für ein Projekt dieser Komplexität und dieses Umfangs qualifiziert ist. ■



### Projekt Management Austria (pma)

pma ist mit 1.200 Mitgliedern die größte österreichische Projektmanagement-Vereinigung. In den 60er Jahren gegründet und seit 1973 als eingetragener Verein tätig, stellt pma heute eine etablierte Plattform für Kommunikation, Austausch und Weiterbildung dar. Ziel von pma ist die Qualitätssicherung von Projektmanagement und die Anerkennung des Berufsbilds "Projektmanager\*in". pma ist offizielle IPMA-Zertifizierungsstelle für Projektmanager\*innen. In Österreich sind derzeit mehr als 15.000 Personen nach IPMA® zertifiziert, Tendenz steigend. [www.pma.at](http://www.pma.at)