



Viele Bauprojekte gehen schief, überschreiten Zeit und Kosten. Dem müsste nicht so sein - SOLID gibt fünf Tipps, wie sich typische Fehler leicht vermeiden lassen.

**B**auprojekte, deren Kosten explodieren. Plötzliche Baustopps, die das Schlimmste verhindern sollen. Gerippe von Rohbauten, an denen Monate oder Jahre nicht gearbeitet wird. Beteiligte, deren Nerven blank liegen und deren Feindschaft ein Leben lang hält. Läuft ein Bauprojekt aus dem Ruder, wiegen die Folgen schwer und werden Großprojekte zu Skandalen.

Passieren kann bei Bauvorhaben an vielen Stellen etwas. Baustellen ohne Probleme wird es wohl nie geben. Denn durch tausende große und kleine potenzielle Stolpersteine führen die Beteiligten üblicherweise ein Projekt zu Ende. Ein professionelles Projektmanagement wird eingesetzt, um alles zu koordinieren. Doch

auch Manager, die zumeist letztendlich zur Verantwortung gezogen werden, können sich vor Fehlern schützen. SOLID hat die Kapitalfehler des Projektmanagements gesucht und mithilfe von Experten aus der Praxis ermittelt. Wer diese Fehler nicht vermeidet, kann jedes Projekt mit Sicherheit versenken.

**1 Dem Bauherren alles recht machen**  
Es ist Sache der Projektmanager, die Wünsche des Bauherrn in Beton, Ziegel, Stahl oder Holz zu übersetzen. Der Erfolg scheitert nicht am Willen des Bauherrn. Er weiß, er möchte ein Bürogebäude, ein Wohnhaus, ein Krankenhaus oder eine neue Firmen-

zentrale um eine bestimmte Summe. Der Architekt oder Planer wird beauftragt, ihm dafür die ersten Pläne zu machen. Nach diesen kommen erste Diskussionen, wo Bauherr und Architekt gemeinsam ihre Vorstellungen umsetzen und der erste Stolperstein für Bauprojekte bereits gelegt sein kann.

Bereits in dieser frühen Phase kann der professionelle Projektmanager die Sache in die richtige Richtung lenken. „Bauherren wissen zwar, was sie wollen, aber denken nicht nach, was sie brauchen“, sagt Karl Friedl. Der geschäftsführende Gesellschafter von bene Consulting begleitet seit Jahren große und kleine Bauherren bei der Vorplanung. Er stellt dabei dem Bauherrn durchaus unangenehme Fragen, um schon

in der Vorphase größtmögliche Wahrheit über Kosten und Bedarf zu ermitteln. „Wer im Bedarf denkt, spart Kosten von Anfang an“, ist Friedl überzeugt. Denn jeder Quadratmeter Bürogeschoßfläche kostet ungefähr 2.500 Euro in der Errichtung und weitere 120 pro Jahr im Betrieb. Da kann bei größeren Projekten eine 5-Zentimeter-Einsparung auf einer 30-Meter-Trakt-Länge sich auf das Geldbörsel schlagen. Am billigsten ist der Raum, der gar nicht gebaut wird.

In diese Phase eines jeden Projekts wird die Hälfte der Projektkosten bereits fixiert, der Wissensstand der Projektkosten ist dabei aber noch klein. „Je früher der Bauherr die Anforderungen klar vor Augen hat, desto besser kann die Auftragserteilung an den Architekten erfolgen“, sagt Friedl.



### **Zum falschen Zeitpunkt beginnen**

Für schlechte Nachrichten im Leben gibt es nie einen guten Zeitpunkt. Für den Beginn eines Bauprojekts dagegen schon. Planungsbüros werden meist beauftragt, eine professionelle Vorgehensweise in Planung, Koordination und Überwachung festzulegen. Solch ein gut durchdachter Plan kann jedoch aus nicht beeinflussbaren Gründen durcheinandergewürfelt werden. Den Zeitpunkt des Baubeginns gibt der Bauherr vor. Politische Termine wie Spatenstiche in Vorwahlzeiten sind ein Paradebeispiel für Abweichungen vom Optimum. Manchmal drängen auch die Baufirmen aus Auslastungsgründen auf einen früheren Termin. Wie auch immer. Die Sache rächt sich.

„Es ist ein Irrglaube, zu denken, je früher man beginnt, desto früher ist das Projekt fertig“, sagt Wolfgang Kradschnig, Projektmanager von Delta Baumanagement GmbH. Ist nicht von Anfang an sauber geplant und sind die Ziele nicht klar in den Plänen abgebildet, beginnt ein Sog nach unten. Ganz abgesehen von dem Fall, wo ohne Baugenehmigung gestartet wird. Denn mit dem Startzeichen beginnen die ausführenden Firmen mit Arbeiten. Der Auftraggeber konkretisiert erst im Laufe der Arbeiten, was

er wirklich will. Die Behörde schreibt vor, was sein muss. Dann beginnen Änderungen vor Ort und es folgen fast unvermeidbar die Streitereien um Nachträge. Große Baufirmen haben für ihr Claim-Management eigene Abteilungen und eines ist gewiss:

Letztendlich verteuert sich die Sache. Wolfgang Kradschnig bleibt trotzdem dabei: „Nur eine detaillierte Planung vor Baubeginn schafft Kosten- und Terminsicherheit.“ Genauso sehen dies Alexander Specht und Dietmar Kalss von der pro pro-

jekt Baumanagement- & Planungs GmbH in Wien. Sie setzen auf Planung bis ins letzte Detail. „Beim Projekt Rivergate haben wir ein tausendseitiges Leistungsbuch erstellt, das als Grundlage der Ausschreibung des 50.000-Quadratmeter-Projekts eine brauchbare Kostenschätzung ermöglicht“, erzählt Alexander Specht. Ein einseitiger Zeitplan für ein großes Bauprojekt sei in jedem Fall für die Ausschreibung zu wenig – und verächtlich.

### 3

#### Den Überblick verlieren

Die Bauarbeiten schreiten voran. Nach Monaten gehen den Verantwortlichen mit Schrecken die Augen auf: Die Kosten haben sich erhöht, auf der Baustelle ist einiges anders umgesetzt als ursprünglich vereinbart. „Wer eine Sache sechs bis sieben Monate verschleppt, zahlt dafür teuer“, weiß projekt-Mann Dietmar Kalss. Unweigerlich verlieren die Beteiligten den Überblick.

Überblick schaffen transparente und klare Organigramme, detaillierte Bauzeitpläne und ein professionelles Änderungsmanagement. Flexibilität hat auf der Baustelle nichts mehr verloren, denn vor Ort muss das Rad nicht jeden Tag neu erfunden werden. „Auch wir machen Fehler und arbeiten im Bewusstsein, dass der Stein der Weisen noch nicht gefunden ist“, gibt Wolfgang Kradschnig zu bedenken. Wer sich des Risikos bewusst ist und sieht, dass etwas danebengeht, muss eben die Notbremse ziehen. Stellt der Auftraggeber wechselnde Anforderungen, so muss gestoppt werden. Auf Gewalt können die alten Zeitpläne dann eben nicht eingehalten werden. Denn eines, so Kradschnig, wäre fatal: „Wenn ein Auto repariert werden muss, macht es einen Boxenstopp. Keiner wechselt einen Reifen während der Fahrt. Genauso muss es bei Bauprojekten gemacht werden.“ Schlingert ein Projekt, erhöht sich der Druck auf alle Beteiligten enorm. Der Projektmanager hat dabei eine zentrale Funktion und Stellung, denn er „muss Kosten und Zeitplan permanent im Auge behalten“, so Alexander Specht.

### 4

#### Schweigen und verletzen

„Die Kunst zu schweigen ist größer als die Kunst zu reden“, philosophierte Arthur Schopenhauer. Diese Philosophie hat jedoch bei Bauprojekten nichts verloren. Der Erfolg am Bau hängt stark vom Miteinander-Reden ab. Denn nur beim Reden kommen die Leut' zusammen, weiß auch der Volksmund.

Baustellen sind eigene Welten für sich. Viele handelnde Personen, viele Gewerke, unzählige Arbeitsschritte kommen zusammen. Allen Beteiligten muss eines klar sein: das Ziel. Dieses muss kommuniziert werden,

auch wenn das banal klingt. Denn in der Praxis kommt durchaus der Fall vor: Baufirmen kommen auf die Baustelle, haben nicht die passenden Pläne und es wird getan, was sich gerade ergibt, falls der Trupp nicht einfach wieder abfährt. So können keine Termine eingehalten werden. Baustellen brauchen eine organisierte Gesprächskultur. Startgesprächen müssen regelmäßige Besprechungen folgen. Da noch kein Projekt ohne Änderungen ausgekommen ist, muss der Wissensstand permanent aktualisiert werden. Dafür sind regelmäßige Sitzungen notwendig. „Die Kommunikation darf bei einem Projekt nie aufhören – auch wenn sie nur noch schriftlich geht. Wenn sich die Entscheidungsträger nur quartalsweise treffen, ist die beste Voraussetzung geschaffen, dass ein Projekt ausufert“, sagt Dietmar Kalss von pro projekt. Und in der Sache Gesprächskultur steckt noch großes Potenzial. Firmen, die ihre Mitarbeiter in Kommunikation schulen, vermeiden einen Kapitalfehler: sprachlos machende Beleidigungen. Denn es geht unter dem Zeit- und Geldruck nicht darum,

verletzend, sondern lösungsorientiert zu kommunizieren. Und das kann gelernt werden – und spart letztendlich Anwaltskosten.

### 5

#### Augen zu und durch

Manchmal im Leben ist es einfacher, etwas nicht gesehen zu haben, etwas nicht zu wissen und über eine Sache Gras wachsen zu lassen. Im Leben möge jeder selbst entscheiden, ob diese Strategie passend ist, beim Projektmanagement hat so ein Vorgehen allerdings nichts verloren.

„Ein guter Projektmanager schafft Transparenz. Wenn der Bauherr Folgen nicht rich-

**„Wer im Bedarf denkt, spart Kosten von Anfang an.“**

Karl Friedl, bene Consulting

tig abschätzt oder Kostspieliges wünscht, so kommt der Manager zwar in eine schwierige Situation, muss aber in jedem Fall Klartext reden: ‚Lieber Bauherr, so geht das nicht!‘, sagt Kradschnig aus Erfahrung. Wer Konfrontationen meidet und Konflikte umgeht, ist als Projektmanager fehl am Platz. Das bedeutet aber nicht, dass auf Biegen und Brechen gestritten und diskutiert werden muss. Vieles löst sich mit einer klaren Vergabe der Verantwortung und Struktur. Statt bei Abweichungen wegzusehen, ist es dann die Aufgabe, die Konsequenzen zu ziehen und das Vereinbarte einzufordern.

Und zu guter Letzt kommt eine Sache dazu. Es ist Aufgabe des Projektmanagers, Risiken abzuschätzen. „Der größte Fehler passiert, wenn man Risiko nicht rechtzeitig erkennt“, sagt Karina Breitwieser, Leiterin des Projektmanagements bei Waagner-Biro Stahlbau. Mit klarem Blick muss entlang der Zeit- und Kostenpläne durchgegangen werden. Denn das Motto „Augen zu und durch“ hat auf keiner Baustelle etwas verloren. ◀