

Sven Schirmer

# Bau-Projektmanagement für Einsteiger

Aufgaben - Projektorganisation -  
Projektablauf

---

# Bau-Projektmanagement für Einsteiger

---

Sven Schirmer

# Bau-Projektmanagement für Einsteiger

Aufgaben – Projektorganisation –  
Projektablauf

Sven Schirmer  
Architekt Schirmer  
Aachen, Nordrhein-Westfalen, Deutschland

ISBN 978-3-658-30843-8                      ISBN 978-3-658-30844-5 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-30844-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Fotos und Grafiken: Sven Schirmer

Planung/Lektorat: Karina Danulat

Springer Vieweg ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

# Einführung

Heutige Bau-Projekte kommen ohne Bau- bzw. Projektleitung nicht mehr aus. Die Aufgabenstellungen bei Großbaustellen oder anspruchsvollen Bauaufgaben sind so umfangreich und komplex geworden, dass qualifiziertes Personal notwendig ist zur Realisierung. Ist der Bauleiter meist der Koordinator und Ansprechpartner für die Firmen vor Ort, ist die Aufgabe des Projektmanagers und -leiters vielschichtiger, da er nicht nur die Baustelle als aufgesattelte Oberaufsicht koordiniert, sondern sich auch um technische Fragen und Bauherrnaufgaben kümmert. Trotzdem muss man beide Aufgabenbereiche als gleitend betrachten und der Projektleiter muss sich in beiden Aufgabenbereichen gut auskennen, um komplexe Bauaufgaben zu bewältigen.

Oftmals scheitern Projekte daran, dass Aufgaben nicht genau definiert bzw. nicht einem Entscheider zugeordnet werden. Man sagt, dass „viele Köche den Brei verderben“, im Bauwesen möchte man ergänzen, dass viele Akteure nicht immer ein Ganzes ergeben. Unter Projektleitung ist mehr als nur Steuerung, d. h. Projektmanagement, zu verstehen. Disziplin, Verständnis für die Gegenseite und klare Aufgabenklärung sind die Voraussetzung für ein gelungenes Bauprojekt.

Mit Darstellung der Grundlagen und Hinweisen möchte dieses Buch die Aufgaben, Tätigkeiten, Vorgehensweisen und Begrifflichkeiten in der Projektleitung aufzeigen. Nebenbei soll Wissen über Methoden, die Projekt-Organisation und Werkzeuge zum Projektmanagement vermittelt werden.

Oftmals werden Bauvorhaben durch menschliche Faktoren geleitet, anstatt sich auf das fachliche und die eigentliche Bau-Sache zu konzentrieren. Vieles könnte leichter und einfacher gestaltet werden, wenn man ein paar einfache Regeln beachtet.

Wenn Bauen als Aufgabe allen Akteuren Spaß macht, wenn man sich gegenseitig Respekt zollt für die einzelnen Fachbereiche heruntergebrochen bis zu den einzelnen Tätigkeiten des Bauarbeiters, dann kann durch die Projektgemeinschaft wahres Großes entstehen. Ich möchte hier Mut machen die Dinge auch einmal anderes anzugehen, querzudenken, um den eigenen Horizont zu vergrößern und mit anderen gemeinsam zu gestalten. Damit ist nicht gemeint, die Führungsaufgaben zu delegieren, sondern vielmehr auch die Meinung der anderen am Bau Beteiligten anzuhören und sie mit einzubeziehen, hierdurch kann Führung nur verbessert werden.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Die Projektsteuerung</b> .....	1
1.1	Die Aufgaben der Bau- und Projektleitung .....	2
1.2	Wer führt ein Bauvorhaben, wer hat das Sagen? .....	5
1.3	Was versteht man unter Projektmanagement .....	7
1.4	Wer darf Projektmanager-Bau sein? .....	9
	Literatur .....	9
<b>2</b>	<b>Die Projektbeteiligten und Ihre Aufgaben</b> .....	11
2.1	Die Projektbeteiligten .....	11
2.2	Wann wähle ich welche Projektkonstellation .....	18
	Literatur .....	20
<b>3</b>	<b>Wie Beginnt Ein Bauvorhaben</b> .....	21
3.1	Der Architekt .....	22
3.2	Die Fachplaner .....	23
3.3	Der Bauantrag .....	24
3.4	Die Leistungsvergabe .....	25
3.5	Die Planungs- und Ablaufphasen .....	26
3.6	Versicherungen und Bürgschaften im Bauwesen .....	28
3.7	Der Baubeginn vor Ort .....	29
	Literatur .....	30
<b>4</b>	<b>Organisation und Werkzeuge</b> .....	31
4.1	Rechtsvorschriften und Normen .....	32
4.2	Werkzeuge .....	35
4.3	Musterredewendungen/Textbausteine .....	39
	Literatur .....	43
<b>5</b>	<b>Der Umgang mit den Projektbeteiligten und die Führung im Projekt</b> ....	45
5.1	Was ist ein gelungenes Projekt? .....	45
5.2	Auftreten und der Umgang miteinander .....	46
5.3	Der Moderator .....	49

---

5.4	Der Moderator als Krisenmanager	51
5.5	Umgang in Streitbesprechungen	53
	Literatur	54
<b>6</b>	<b>Bauherrenkoordination</b>	<b>55</b>
6.1	Aufgabenbestimmung	55
6.2	Der Projektbericht	57
6.3	Vorbereitung von Entscheidungen	58
6.4	Qualitäten/Bemusterung	60
	Literatur	61
<b>7</b>	<b>Planungskoordination</b>	<b>63</b>
7.1	Planungskreis festlegen	64
7.2	Planung der Planung	66
	Literatur	68
<b>8</b>	<b>Vertragsformen/Vergaben</b>	<b>69</b>
8.1	Verantwortliche in der Vergabe	69
8.2	Formen der Vergabe	71
8.3	Die Vergabe- und Vertragsordnung (VOB)	74
8.4	Leistungsbeschreibungen erstellen	75
8.5	Die Vergabegespräche	79
8.6	Die Beauftragung, Verträge	81
	Literatur	83
<b>9</b>	<b>Kosten und Vergütung</b>	<b>85</b>
9.1	Die Darstellung der Kosten	85
9.2	Kostenermittlung	87
9.3	Kosteneinflüsse	90
9.4	Planungskosten	91
9.5	Baunebenkosten	92
9.6	Kostensteuerung und Kostenfeststellung	92
9.7	Vergütung	95
	Literatur	98
<b>10</b>	<b>Baustellenkoordination</b>	<b>99</b>
10.1	Der Weg im Projekt	99
10.2	Baugrundlagen	101
10.3	Bauüberwachung	102
10.4	Unterweisungen auf der Baustelle	104
10.5	Bautagebuch und Fotodokumentation	105
10.6	Die Digitalisierung im Bauwesen	107
10.7	Pflichten und Rechte	108
10.8	Mängelfeststellungen	109

---

10.9	Was ist ein Mangel? . . . . .	111
10.10	Projektende – Abnahme . . . . .	113
10.11	Gewährleistung und Verjährung . . . . .	116
10.12	Wartungsverträge . . . . .	119
10.13	Kostenveränderungen . . . . .	120
10.14	Abrechnungen . . . . .	122
10.15	Haftung der Beteiligten . . . . .	124
10.16	Termine und Bauzeitenplan . . . . .	126
10.17	Termin-Verzug . . . . .	128
10.18	Behinderungen . . . . .	130
10.19	Kündigung und Ersatzmaßnahme . . . . .	132
10.20	Vertragsstrafen . . . . .	133
	Literatur . . . . .	133
	<b>Schlusswort . . . . .</b>	<b>135</b>
	<b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>	<b>137</b>



---

## Über den Autor



**Sven Schirmer** Autor der Publikation „Bau-Projektmanagement für Einsteiger“ ist Herr Sven Schirmer, Dipl.-Ing. Architekt, geboren 1966 in Aachen. Studium in Architektur und Städtebau an der TU Wien.

Er hat über 20 Jahre Berufserfahrungen als Architekt, Bauleiter, Projektmanager, in der Kalkulation und Projektvorbereitung von Bauprojekten und hat in diesen Rollen sowohl auf der Auftraggeberseite als auch auf der Generalunternehmerseite gearbeitet.

Um ein Bauvorhaben umzusetzen benötigt man eine Objektüberwachung. Den Stellenwert der Objektüberwachung als Architektenleistung kann man exemplarisch aus der Honorarordnung für Architekten und Bauingenieure (HOAI) am Honorar für *Gebäude und Innenräume* (HOAI 2013, Teil 3, Abschn. 1, § 35) in Höhe von 32 % ermessen. Hinzu kommen im Sinne der Projektleitung auch noch die Honoraransätze für die *Vorbereitung der Vergabe* und die *Mitwirkung bei der Vergabe* mit insgesamt 14 % der anrechenbaren Kosten (HOAI 2013, § 35).

Der bauleitende Architekt hat im Rahmen der Objektüberwachung eine Koordinationspflicht hinsichtlich sämtlicher am Bauvorhaben beteiligter Fachplaner und Bauunternehmer und an der Objektüberwachung beteiligter Sonderfachleute. Diese Koordinationspflicht gilt ebenso für die Planungs- wie auch für Bautätigkeiten. Die Objektüberwachung in Form der Steuerung und Bauleitung wird oft vom Architekten übernommen, während die eigentliche Bauleitung auf der Baustelle an einen Bauleiter im Auftrag des Bauherrn abgetreten wird. Doch muss dem Planer klar sein, dass die Arbeit des Architekten nicht nur aus der Planungsbrille zu sehen ist, sondern in Bauabläufen und Prozessen mit den hieraus sich ergebenden Aufgaben zum Kostencontrolling, Informations- und Vertragsmanagement etc. bestehen.

Bei größeren und komplexeren Bauvorhaben wird daher diese Leistung oftmals an Dritte weiter delegiert, dem sogenannten Projektsteuerer (für ein Einzelbauvorhaben Projektleiter genannt). Dieser koordiniert i. d. R. die gesamte Baumaßnahme, also nicht nur die reine Objektüberwachung während der Bauzeit, sondern auch den gesamten Planungsprozess. Der Projektsteuerer wird meist vom Bauherrn beauftragt, kann aber auch durch Architekturbüros oder Generalübernehmer gestellt werden.

In der alten HOAI § 31 (Seit 2009 in der HOAI 2013 nicht mehr enthalten) und der AHO Schrift Nr. 9 (AHO 2014, Bundesanzeiger Verlag) sind die Leistungen der Projektsteuerung wie folgt beschrieben:

- Klärung der Aufgabenstellung, Erstellung und Koordinierung des Programms für das Gesamtprojekt.
- Klärung der Voraussetzungen für den Einsatz von Planern und anderen an der Planung fachlich Beteiligten.
- Aufstellung und Überwachung von Organisations-, Termin- und Zahlungsplänen, bezogen auf das Projekt und Projektbeteiligte.
- Koordinierung und Kontrolle der Projektbeteiligten, mit Ausnahme der ausführenden Firmen.
- Vorbereitung (auch Vergabe) und Betreuung der Beteiligung von Planungsbetroffenen.
- Fortschreibung der Planungsziele und Klärung von Zielkonflikten.
- Laufende Information des Auftraggebers über die Projektabwicklung und rechtzeitiges Herbeiführen von Entscheidungen des Auftraggebers.
- Koordinierung und Kontrolle der Bearbeitung von Finanzierungs-, Förderungs- und Genehmigungsverfahren.

Im Gegensatz zur Objektüberwachung gemäß HOAI können die Honoraransätze der Projektsteuerung frei vereinbart werden. In der AHO wird eine Honorarordnung mit verschiedenen Differenzierungsmöglichkeiten dargestellt, diese ist aber nicht bindend.

Der Projektsteuerer wird auf der Baustelle wie bereits erwähnt durch einen Bauleiter ergänzt. Der Bauleiter kann durch das Architekturbüro oder einen Generalübernehmer gestellt werden. Bei einem Generalunternehmer (abgekürzt GU) wird dieser intern als Projektleiter geführt, der wiederum einen Bauleiter an seiner Seite hat. Dieser Bauleiter ist nicht mit den Fachbauleitern der einzelnen Nachunternehmer zu verwechseln.

Oftmals wird der Projektleiter auch als *Projektmanager* bezeichnet. Ursprünglich diente diese Unterscheidung zur Aufgabenabgrenzung, d. h. der Projektmanager führt im Unternehmen, der Projektleiter im Projekt. Die Übergänge in den einzelnen Tätigkeiten sind aber fließend. Beispiel: Auch ein Projektleiter betreut seinen Kunden und repräsentiert sein Unternehmen.

---

## 1.1 Die Aufgaben der Bau- und Projektleitung

Die Fachbauleitung vor Ort und die Projektleitung sind unabdingbar aufeinander angewiesen. Der eine kann ohne den anderen nicht seine Aufgaben bewältigen. Aber wo stecken die Unterschiede und was ist vergleichbar? In Anlehnung an die HOAI und AHO, siehe Abb. 1.1:

Aufgaben des Bauleiters	Aufgaben der Projektleitung
Koordination der Nachunternehmer	Bauherren- und Fachplaner-Koordination
Planungskontrolle	Planungskoordination
Terminkontrolle und Fortschreibung	Terminkontrolle und Fortschreibung
Qualitäts- und Materialcontrolling	Kontrolle der Bauleitung
Abstimmung mit Behörden vor Ort	Behördenkoordination
Ausschreibungen erstellen oder prüfen	Ausschreibungen erstellen oder koordinieren
Mitwirken bei der Vergabe	Steuerung der Vergabe
Beachten des Baubudget	Kostenaufstellung / Budgetcontrolling
Rechnungen prüfen	Rechnungen freigeben
Nachträge prüfen	Nachträge freigeben
Umsätzen von Bauverträgen / Leistungen	Verträge abschließen
Führen von Baugesprächen	Führen von Planungsgesprächen
Führen Bautagebuch	Projektbericht für den Auftraggeber
Begehungen mit Baubeteiligten und NU	Begehungen mit Bauleiter
Baustellensicherheit	Beauftragung SiGeKo
Kontrolle gegen Schwarzarbeit	Kundenmanagement, Bauherrengespräche
Einweisungen auf der Baustelle	Teamleiter
Mitwirkung bei der Abnahme	Mitwirkung bei der Abnahme
Datenpflege / Nachweise für Revision	Datenpflege / Revision koordinieren

**Abb. 1.1** Aufgaben von Bauleiter und Projektleitung

Aus Abb. 1.1 ist ersichtlich, dass viele Aufgaben durch beide Akteure zu erbringen sind. Dieses ist auch gewollt und richtig. Oftmals beginnen spätere Projektleiter ihre ersten Schritte im Bauwesen als Bauleiter. Ich bin der Ansicht, dass dies eine Grundvoraussetzung sein sollte! Wer kann eine Baustelle als Projektleiter führen, wenn er nicht einmal im Geschehen vor Ort war? Die am Bau Beteiligten führen müssen beide. Mit dem Wissen über die Befindlichkeiten von Nachunternehmern, Bauleitern etc. lässt sich viel leichter der Gesamtführungsanspruch der Projektleitung untermauern.

Je nach Auftraggeber ist die Aufgabenstellung des Projekt- und Bauleiters unterschiedlich. Zu unterscheiden ist hierbei in die *Auftraggeber-* oder *Nachunternehmerseite*.

Klassisch wird der Bauleiter (abgekürzt BL) dem Nachunternehmer und der Projektleiter (PL, oder Projektmanager/PM) dem Auftraggeber zugeordnet. Das ist aber nicht immer so, hier ist zu differenzieren. Jeder Nachunternehmer stellt einen Ansprechpartner, in der Regel einen Bauleiter, für sein Gewerk innerhalb der Baumaßnahme ab. Das Zusammenführen der einzelnen Bauleiter übernimmt der Bauleiter des Beauftragenden. Dies kann im Namen des Bauherrn erfolgen, klassisch durch das Architekturbüro, oder durch den Bauträger (Generalunternehmer/GU bzw. Generalübernehmer/GÜ). Im zweiten Fall sollte durch ein Qualitätsmanagement die Ausführung vor Ort zusätzlich überwacht werden, z. B. durch den Architekten.

Gleiche Aufgabenverteilung gilt für den Projektleiter/-manager, dieser wird im Namen des Bauherrn gestellt, d. h. durch das Architekturbüro bzw. ein spezialisiertes

Projektmanagementbüro. Oftmals wird das PM durch den Bauträger (GÜ oder GU) gestellt. Der Bauherr kann zusätzlich einen eigenen Projektmanager einschalten, der die Aufgaben des Bauherrn in Vertretung übernimmt. Dieser kann ein Angestellter des Bauherrn (BH) sein oder wie vor genannt ein spezialisiertes Büro.

Die Aufgaben des Projektmanager, Projektleiter und Bauleiter unterscheiden sich nur in Nuancen, erkennbar durch die unterschiedlichen Vertretungsrechte, d. h. Befugnisse. Anordnungen können nur durch den getroffen werden, der auch vertraglich hierzu in die Lage versetzt wird. Auf der Baustelle eines Bauträgers hat der Bauherr und seine Vertreter in der Regel kein Anordnungsrecht, sondern nur das Hinweisrecht. Anordnungen werden erst ausgeführt nach Klärung der Auswirkungen, d. h. Kosten, Termine und ggfs. Umlanungen.

Projekte werden immer technischer, immer mehr Bau-Maschinen kommen zum Einsatz, die Baukonstruktionen sind komplexer und vielschichtiger sowohl in der Bautechnik als auch in der Haustechnik, Bauen wird gefühlt auch immer günstiger (bedingt durch den Preisdruck durch starke Konkurrenz) und der Termindruck ist größer aufgrund immer kürzerer Bauzeiten.

In einem sehr frühen Stadium ist daher zu entscheiden, wer welche Aufgaben übernimmt. Um ein Projekt zum Erfolg zu führen, ist vorausschauend und frühzeitig in ein Projekt einzusteigen. Oftmals wird ein Bauprojekt planerisch vorbereitet, ohne dabei Rücksicht zu nehmen auf die besonderen Gegeben- und Befindlichkeiten der Bauherren, der späteren Nutzer, der Gegebenheiten der Baustelle und der Nachunternehmer. Wenn Projekte nicht frühzeitig in allen Ebenen durchdacht werden, artet das Bauen vor Ort oftmals ins Improvisieren und Reagieren aus. Bei Kostenüberschreitungen muss die Baustelle die Kosten retten bzw. Einsparungen müssen vorgenommen werden und dies natürlich ohne Qualitätsabstriche.

Daher empfehle ich allen Planungsbüros und Bauherrn frühzeitig einen Projektleiter oder eine Person, die diese Aufgabe übernimmt, einzuschalten. Hierdurch können viele Aspekte bereits in der Planungs- und Baugenehmigungsphase zusammengeführt werden, die sonst oft nur einzeln und ohne Bezug betrachtet werden.

Oftmals kommt ein Bauleiter erst mit Baubeginn in ein Bauvorhaben bzw. auf die Baustelle. Sicherlich ist es sinnvoll, den Bauleiter in der Vergabephase bereits einzubinden, da er hier die Firmen und die auszuführende Leistung gut kennenlernen kann. Aber wie so oft fehlt es an Personal- und Kostenressourcen für eine frühzeitige Einbindung. Ich empfehle den Bauleiter im Voraus immer mit allen relevanten Informationen zum Bauprojekt umfassend zu informieren, da bei Ausfall des Projektleiters, z. B. Krankheit, dieser die Aufgaben weiterführen kann. Wenn aber der Bauleiter einer anderen Vertragsseite angehört als der Projektleiter, wird dieses schwierig. Auch die Fortschreibung der Terminplanung ist in der Bauleitung gut aufgehoben, da diese viel näher am Baugeschehen ist. Allerdings ist eine Abstimmung mit dem Projektleiter unabdingbar, da dieser den Erfolg schuldet und somit auch das letzte Wort in der Termingestaltung hat.

**TIPP**

Diese vier Hauptziele sind zu erreichen für ein *gutes* Bauvorhaben:

- Kosten: Kostensicherheit und das Wissen wie Kosten gestaltet werden.
- Termine: Fertigstellung im Rahmen der gesetzten Termine erspart viel Ärger.
- Qualität: Gute Qualität überzeugt Bauherren und ergibt weniger Mängel.
- Funktion: Sicherstellung zur Inbetriebnahme. Keine Abnahme heißt kein Abschluss des Projektes.

Um diese Ziele zu erreichen, müssen alle, insbesondere die Projektleitung, Hand in Hand arbeiten.

---

## 1.2 Wer führt ein Bauvorhaben, wer hat das Sagen?

Ich nenne dieses Problem das *Hutproblem*. Oftmals scheitern Bauvorhaben daran, dass alle Beteiligten in irgendeiner Weise einen Führungsanspruch für ihre Rolle erheben. Dieses ist im Grunde auch richtig, aber leider verfolgen die Beteiligten oftmals ihre eigenen Interessen. Verantwortung wird letztendlich auch nur für die eigene Arbeit übernommen. Dieses wird besonders deutlich, wenn etwas was schief gegangen ist. Dann ist es immer die andere Partei, nie das eigene Haus. Interessengruppen gibt es viele:

- Der Bauherr: „wer bezahlt hat auch das Sagen.“
- Der Architekt: „schön und sinnvoll ist was ihm gefällt.“
- Die Behörde: „Dienstleistung sieht anders aus.“
- Die Versorger: „gerne aber nicht jetzt“.
- Der Statiker: „zwei Statiker = zwei unterschiedliche Konstruktionen.“
- Der Brandschutzgutachter: „das Konzept kann über viele Kosten entscheiden.“
- Der TGA-Fachplaner: „Bauleitung Bau und TGA (technische Gebäudeausrüstung) ticken anders. Das Gebäudekonzept und die technische Ausrüstung müssen zusammenpassen.“
- Der Bauleiter: „die Baustelle gehört mir.“
- Der Nachunternehmer: „er weiß am besten wie richtig gebaut wird.“
- Der Nutzer: „er hat es immer schon gewusst und ist meist unzufrieden.“
- Der Gutachter: „Norm ist Norm, Handwerk und Faktor Mensch unbekannt.“

Alle diese Akteure und Interessen müssen gebündelt und geführt werden. Führen kann rein rechtlich nur der Auftraggeber, also der Bauherr. Aber gerade in Bauvorhaben ist der Bauherr mit dieser Aufgabe überfordert und übergibt diese Aufgabe an Dritte, z. B. Architekturbüro, Projektsteuerungsbüro oder Generalplaner.

Bei Großprojekten oder technisch sehr anspruchsvollen Projekten kann diese Aufgabe nicht mehr klassisch allein durch den Architekten erfüllt werden. Zu vielschichtig und komplex sind die Aufgaben. Wer diese Fachrichtung studiert hat, weiß warum ich das betone. Leider ist die Bauabwicklung und Baustellenmethodik nicht das Kerngebiet der Architektur- und Ingenieurslehre. Projektmanagement und Baustellenbetrieb kann man nur in der Praxis erlernen. Beide Ingenieursgruppen können sich spezialisieren, die eine eher technisch ausgerichtet, die anderen planerisch. Die Kombination und das Fachübergreifende machen den Unterschied einer guten Projektleitung aus.

Um Bauvorhaben zielgerichtet abzuwickeln wurde das Projektmanagement als eigenständiges Leistungsbild eingeführt im Bauwesen (vgl. AHO 2014). Dieses ist in der Industrie nicht anders, z. B. Autowirtschaft, IT-Branche etc.

Die Projektleitung bündelt die unterschiedlichen Auffassungen und Aufgabengebiete und führt sie zusammen, d. h. er koordiniert diese. Dazu sind ein ständiger Gedanken- und Wissensaustausch zwischen den Beteiligten notwendig. Das Hauptinstrument ist somit die Kommunikation, also das Gespräch. Eine klassische Bauleitung hat hierfür nicht genug Zeit. Auch kommunizieren will gelernt sein. Die Ansprache und der Tonfall können viel zu einem gelungenen Gespräch beitragen. Der Projektleiter ist somit auch Moderator.

Durch das Projektmanagement werden die Zielvorgaben im Planungs- bzw. Bauprozess definiert. Dieses ist wichtig, da alle Beteiligten unterschiedliche Vorstellung vom Projekt haben (vgl. Okun und Hoppe, Springer 2017). Darüber hinaus hinterfragt das Projektmanagement alle Schritte und Planungen. Dieses dient dem Verständnis, man kann nur über das Reden was man weiß, bzw. soll Chancen und Risiken aufzeigen. Und schon sind wir dabei ein Projekt zu moderieren, d. h. zu gestalten und zu führen.

Führen heißt:

- Schnelle Auffassung, schnell verstehen
- Auf den Punkt bringen
- Exzellente Kommunikation
- Menschen mitnehmen und überzeugen > sinnvoll, Sinn stiften, Konsens
- Entscheidungen treffen > ich weiß was ich tue
- Führungsstil sollte kooperativ und nicht autoritär sein

Wichtig ist, dass die Projektleitung ihre Aufgabe als Chance begreift und versucht die Aufgabe auch mit Verantwortung zu füllen. Verantwortung übernehmen heißt aber auch Entscheidungen zu treffen. Ich kann nur empfehlen das Heft des Handelns nicht aus der Hand zu geben. Derjenige, der aktiv andere führt und motiviert kann und wird beste Ergebnisse erzielen. Wer zaudert und hadert und Entscheidungen verschleppt wird schnell nicht ernst genommen und ggfs. ersetzt. Sind Sie Projektmanager des Bauherrn, dann haben Sie meist nur Empfehlungscharakter. Empfehlungen mit Entscheidungsgrundlagen untermauert helfen schnelle Entscheidungen herbeizuführen, letztlich liegt wieder alles bei Ihnen.