



Fotos: shutterstock

Wolfgang Kradischnig

Den guten Steuermann erkennt man im Sturm

Ganzheitliche Führung von Bauprojekten

Viele Baupraktiker stehen ihnen skeptisch gegenüber: Den weichen Faktoren der Projektsteuerung – nicht messbar, nicht berechenbar, nicht analysierbar. Daher betreibt nur eine kleine Gruppe der Branche aktives Lobbying für die oft unterschätzten und häufig belächelten Einflussfaktoren, die deren Meinung nach als DER Erfolgsfaktor eines guten Bauprojekts zu werten sind.

Ein gedanklicher Ausflug in die Seefahrt

Was macht einen guten Steuermann aus? Ist es die Fähigkeit, mit widrigen Witterungsverhältnissen umzugehen? Ist es die Fähigkeit, mit Kompass und mit den Gestirnen zu navigieren? Ist es die Kenntnis von Untiefen oder Hindernissen im Meer? Oder braucht es mehr?

Der Steuermann im Bauprojekt

Auch für die Steuerung von Planungs- und Bauprozessen braucht es Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Steuermandes. Es braucht einen Projektleiter / Projektsteuerer mit Wissen um Projektorganisation, Termin- und Kostenplanung und deren Steuerung, um das Projekt erfolgreich ins Ziel zu bringen.

Doch das allein reicht nicht aus. Warum? Bauprojekte sind komplexe Systeme, für deren Steuerung neben den baufachlichen und -organisatorischen Kenntnissen die Kenntnis der Systemtheorie wesentlich ist.

Die Kybernetik – von der hohen Kunst, komplexe Systeme zu steuern

Dazu ein Blick in die Kybernetik: Das Wort lässt sich auf die griechischen Wörter *Kybernetés* – Steuermann oder *Kybernetike* – Steuermannskunst zurückführen und ist die Wissenschaft der zielgenauen Steuerung komplexer Systeme.

Was charakterisiert komplexe Systeme? Komplexe Systeme haben eine so hohe Ablaufvarietät, dass der tatsächliche Ablauf weder durch Planung noch durch mathematische Modelle vorweggenommen werden kann.

Dazu hat William Ross Ashby mit seinem „Gesetz der erforderlichen Varietät“ eine zentrale Aussage für die Projektsteuerung geliefert: Nur wenn das steuernde System mindestens die gleiche Handlungsvarietät zur Verfügung hat wie das Grundsystem ist eine erfolgreiche Steuerung möglich.

Der Organismus des Bauprojektes

Da bei einem gewöhnlichen Baupro-

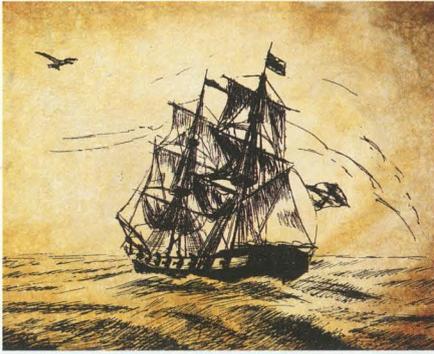
jekt nicht nur Maschinen, sondern viele Menschen beteiligt sind (durch die Spezialisierung immer mehr), deren Handlungsvarietät genau diesen Komplexitätserzeugenden Faktor bildet, braucht es eben diese beteiligten Menschen und ihre Willensbereitschaft zur Lösung von Problemen um einen Bauprozess zielgenau steuern zu können.

Das Bauprojekt ist ein lebender Organismus, der durch die Beteiligung vieler Menschen eine hohe Komplexität besitzt, ebenso jedoch auch die Fähigkeit, diese Komplexität zu reduzieren. Aber wie kann das funktionieren?

Die gemeinsame Vision

Allem voran steht eine klare gemeinsame Vision. Ein Zielbild das alle in sich tragen. Anders als in vielen Projekten, wo Eigeninteresse und Eigennutz im Vordergrund stehen.

Dieses Zielbild des gemeinsamen Werkes wird vom Einzelnen nur angenommen, wenn er das Gefühl hat, als wertvoller Teil des Gesamten an-



WENN DU EIN SCHIFF BAUEN WILLST, SO TROMMLE NICHT MÄNNER ZUSAMMEN UM HOLZ ZU BESCHAFFEN, WERKZEUGE VORZUBEREITEN, AUFGABEN ZU VERGEBEN UND DIE ARBEIT EINZUTEILEN, SONDERN LEHRE DIE MÄNNER DIE SEHNSUCHT NACH DEM GROSSEN MEER.

A. de St. Exupéry

erkannt zu werden. Wenn sich Geben und Nehmen die Balance halten.

Die erfolgreiche Steuerung im Sturm

Es braucht eine Organisation, die dieses Verhalten unterstützt und einen Projektleiter, der in der Lage ist, dieses Potenzial in den beteiligten Menschen zu aktivieren.

Es braucht den Rahmen und die Fähigkeit Selbstorganisation in Menschen zu wecken – nur wer das erzeugen kann, darf sich zu den wirklich guten Steuermännern und -frauen zählen.

Schönwetterkapitäne gibt es viele, aber nur wenige beherrschen die Steuerung im Sturm.

Im Management ist dieses Bewusstsein mittlerweile angekommen und man nennt Führungspersönlichkeiten, die diese Fähigkeit haben „Leader“, Menschen mit Leadership.

Die Projektorganisation: flache Hierarchie, faire Verträge

Mit herkömmlicher, hierarchischer, autoritärer Führung und der Einstellung der Beherrschung anderer (z.B. durch vertragliche Verpflichtungen) sind komplexe Systeme nicht steuerbar.

Nicht einmal mit modernsten Informations- und Kommunikationstechnologien ist in hierarchischen, zentralistischen Systemen eine schnelle und

ausreichend qualifizierte Reaktion auf Störungen gewährleistet.

Die einzige zeit- und kostensparende Lösungsmöglichkeit ist daher, Verträge auf einen fairen Rahmen zu beschränken und kompetent und konstruktiv mit unklaren und unregelmäßigen Details des Bauvertrages umzugehen.

So, dass sich die Beteiligten auf das Lösen von Problemen und nicht auf das Dokumentieren und Absichern konzentrieren, damit jener „Spirit“ im Projekt entsteht, der alle gemeinsam an einem großen Ganzen / einem gemeinsamen Werk arbeiten lässt.

Der „Spirit“ im Projekt

Doch ausgewogene Verträge alleine reichen noch nicht aus um diesen Spirit zum Leben zu erwecken. Es braucht den fruchtbaren Boden einer wertorientierten Projektkultur der Wertschätzung und der Achtsamkeit.

Denn nichts motiviert Menschen so sehr wie zwischenmenschliche Anerkennung und mit ihren Bedürfnissen wahrgenommen zu werden. Es braucht eine Kultur des fairen und partner-

Eine vertrauensvolle Kultur ist das anzustrebende Ergebnis. Und Vertrauen ist der Faktor für den Abbau von Komplexität.

Das Perpetuum mobile gibt es auch nicht im Bauprojekt

Wer glaubt, dass mit diesen Schritten ein „Perpetuum Mobile des erfolgreichen Miteinanders“ geschaffen ist, der irrt leider. Analog dem zweiten Hauptsatz der Thermodynamik muss für das Aufrechterhalten dieses Zustandes unentwegt Energie zugefügt werden.

Was so viel heißt wie: Eine Vertrauenskultur ist ein labiler Zustand, der durch ständiges Arbeiten am Miteinander aufrechterhalten werden muss. Laufend wird die Gemeinschaft durch Störungen geprüft und muss durch bewusste und wertegerechte Auseinandersetzung mit dem Problem (entspricht der Energiezufuhr) das Vertrauensniveau erhalten. Auch das zählt zu den kybernetischen Grundprinzipien: Störungen sind Bedingung für das Funktionieren von Selbstorganisation.

„STIMMT DIE PROJEKTKULTUR, STIMMT AUCH DER PROJEKTERFOLG“

Übersicht zur Studie über 25 Projekte

Für den stabilen Projekterfolg ist eine hohe gelebte Projektkultur notwendig. Während das Mittelmaß hohes wirtschaftliches Risiko birgt, sind Bauprojekte ohne ein eingehaltenes Mindestmaß der Säule Projektkultur zum Scheitern verurteilt. Auch bei unterschiedlicher Gewichtung von Hard- und Softfacts beim Projekterfolg blieb die Bedeutung der Projektkultur gleich hoch.*

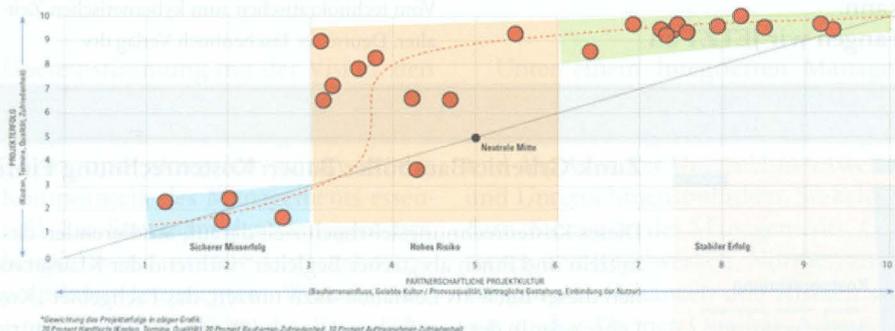


ABB. „STIMMT DIE PROJEKTKULTUR, STIMMT AUCH DER PROJEKTERFOLG“, ERGEBNIS DER STUDIE PROJEKTKULTUR AUS DEM FACHLEITFADEN PROJEKTKULTUR AKTIV GESTALTEN

schaftlichen Miteinanders, die geprägt ist von Verlässlichkeit und die von gemeinsam vereinbarten Spielregeln des Miteinanders getragen wird.

Mit Handlungsspielraum und Entscheidungsfreiheit für den Einzelnen. Nur so können echtes Teamwork und Selbstorganisation entstehen. Und Teamwork führt zu besseren Ergebnissen als Einzelkämpfertum.

Die „Erfolgswährung“: Vertrauen

Die Rolle des Bauherren

Um die Änderung von Prozessen und Werten in Gang zu bringen, ist die tiefe Überzeugung der Menschen hinsichtlich der Richtigkeit der oben aufgezeigten Thematik notwendig.

Der Bauherr ist die zentrale Persönlichkeit und hat die Verantwortung, diesen Rahmen zu ermöglichen. Letztlich ist er mit der Erreichung seiner Projektziele der Hauptnutznießer.

Die Rolle des Projektsteuerers

Der Projektsteuerer ist ein Ermöglicher, ein Diener des Gesamten, der als rechte Hand des Bauherren die obige Kultur bereiten, erhalten und fördern muss. Er ist Koordinator, Coach, Kultur-Beauftragter eines integriert arbeitenden Teams. Jeder ist für eine partnerschaftliche und motivierende Kultur des Miteinanders verantwortlich. Der Projektsteuerer jedoch initiiert Prozesse zur Wiederherstellung von Stabilität, zum Wiederaufbau von Vertrauen nach Störungen und Konflikten.

Zusammenfassung

Mit dem Wissen kybernetischer Grundsätze und der Beherrschung dieser in der Praxis ist die erfolgreiche, zielgenaue Steuerung im Sturm möglich.

Den Rahmen für ein erfolgreiches Projekt stellt der Bauherr zur Verfügung. Er wird begleitet von einem Steuerer mit echtem Leadership. Einem Leader, der eine gemeinsame Vision ermöglicht, eine wertorientierte Projektkultur bereitet und ein partnerschaftliches Miteinander fördert. Sodass sich die Währung des Vertrauens ständig auf ausreichendem Niveau befindet und mit Störungen gut umgegangen werden kann.

Fangen wir JETZT an

Jeder Einzelne hat es in der Hand in Bauprojekten einen Beitrag zu mehr Partnerschaftlichkeit zu leisten. Sich vom Opferdasein zum Gestalter zu verändern. So, dass durch die Kraft Einzelner ein gesunder Organismus „Bauprojekt“ entstehen kann.



Dipl.-Ing. Wolfgang Kradischnig
Geschäftsführer und Unternehmenssprecher, DELTA Gruppe

Autor:

Literatur:

Autorenteam (2016): Fachleitfaden „Partnerschaftliche Projektkultur: Die Grundlage für Ihren Projekterfolg. Die Studie über 25 Projekte beweist den wirtschaftlichen Einfluss der Projektkultur“. IG Lebenszyklus Bau, Wien
 Autorenteam (2015): Fachleitfaden „Projektkultur aktiv gestalten: Erfolgsfaktoren bei Bauprojekten – von der Strategie bis zur Umsetzung“. IG Lebenszyklus Bau, Wien
 Bauer, Joachim (2008): Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren. Wilhelm Heyne Verlag
 Grote Heinz (1988): Bauen mit KOPF – Die Beherrschung von Komplexität durch Selbstorganisation. Patzer Verlag
 Vester Frederic (1991): Neuland des Denkens – Vom technokratischen zum kybernetischen Zeitalter. Deutscher Taschenbuch Verlag dtv

Dipl.-Ing. Wolfgang Kradischnig ist als ausgebildeter Wirtschaftsingenieur für Bauwesen an der TU Graz seit 1991 bei DELTA tätig und verfolgt in seiner Funktion konsequent die Vision von mehr Nachhaltigkeit und Partnerschaftlichkeit im Bauen. Architekten, Generalplaner und Baumanager gestalten die Zukunft entscheidend mit.

Dieser Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft ist sich die DELTA Gruppe bewusst und legt bereits seit einigen Jahren großes Augenmerk auf Nachhaltigkeit, Partnerschaftlichkeit und Fairness beim Bauen.

Er ist mit DELTA unter anderem Gründungs- und Vorstandsmitglied der IG Lebenszyklus Bau und beschäftigt sich seit 1991 mit dem Thema der Baukybernetik.

Buchvorstellungen



Zunk/Grbenic/Baumüller/Bauer: Kostenrechnung Einführung – Methoden– Anwendungsfälle

Dieses Kostenrechnungslehrbuch zielt darauf, Studierenden das „Handwerkzeug der Kostenrechnung“ zu vermitteln und ihnen als „treuer Begleiter“ während der Klausurvorbereitung zur Seite zu stehen. Dozenten können dieses Buch als Leitfaden dazu nutzen, das Fachgebiet „Kostenrechnung“ im Rahmen der akademischen Lehre oder in der beruflichen Aus- und Weiterbildung strukturiert zu vermitteln. Darüber hinaus bietet dieses Lehrbuch aufgrund des leicht verständlichen Aufbaus auch interessierten Autodidakten und „interdisziplinären Einsteigern“ wie Rechtswissenschaftlern, Ingenieuren, Naturwissenschaftlern sowie technischen Führungskräften unter dem Einsatz geringer Zeitressourcen eine wertvolle Basisinformation zur Bewältigung ihrer beruflichen Aufgaben.

Wien 2017 | 232 Seiten | ISBN 978-3-7007-5936-2 | Preis € 26,- | Hörscheinpreise 20,80



Zunk/Grbenic/Baumüller: Übungen zur Kostenrechnung Beispiele – Fallstudien – Musterklausuren

Dieses Übungsbuch zur Kostenrechnung bietet in Kombination mit dem in der 4. Auflage erschienenen Lehrbuch „Kostenrechnung“ eine umfassende Möglichkeit, sich anhand von 77 Übungsbeispielen, drei integrativen Fallstudien sowie Musterklausuren inkl. schrittweisen Lösungsvorschlägen in die Materie zu vertiefen. Studierende können damit das theoretisch erworbene Wissen im Zuge der Klausurvorbereitung verfestigen. Dozenten finden in diesem Übungsbuch ausreichend (Beispiel-)Material für die Gestaltung typischer Einführungs- und Vertiefungslehveranstaltungen in die Kostenrechnung. Praktiker können mithilfe dieses Buches ihr Wissen auffrischen oder auch neue Facetten an bereits bekannten Inhalten für sich erschließen.

Wien 2017 | 232 Seiten | ISBN 978-3-7007-5936-2 | Preis € 26,- | Hörscheinpreise 20,80