

## Projektmanagement (PM) – unheimlich praktisch

Von Architekt Dipl.-Ing. Roman Pravits, ©2024

*Text in Arbeit. Gliederung in Arbeit.*

**The show must go on – the show mustn't go on!** Nicht die Frage „Wozu benötigt ein Bauvorhaben ein Projektmanagement?“ sondern die Frage „Wer ist das Projektmanagement?“ bedarf einer Antwort, denn das PM ist die zentrale, weil für Erfolg und Mißerfolg hauptverantwortliche, Funktion bei jedem Bauvorhaben!

Klassisch unterscheidet man innerhalb des PM zwei wesentliche Aufgaben:

- die **Steuerung** und
- die **Leitung**

Freilich berühren eine Unmenge an verwandten und synonymen Begriffen diese beiden Aufgaben, umschreiben diese und präzisieren oder skalieren diese, das ändert aber nichts an der Tatsache, daß es beim Management darum geht, etwas, nämlich das Projekt, zu Stande zu bringen, zu bewältigen und zu erledigen/fertig zu bringen.

Der Weg des PM ähnelt einem Vektor: er hat ein Ziel, eine Richtung und ein gewisses Potential/eine Kraft.

Daraus läßt sich bereits ableiten, daß ein PM ohne Ziel, ein PM ohne klare Vorstellung davon, wo die Reise hingehen soll, und ohne Idee, wie dieser Weg zurückgelegt werden kann, einem Himmelfahrtskommando gleicht.

Um den Vergleich nicht allzu seelenlos wirken zu lassen, wird oft lieber der Vergleich mit einem Kapitän auf Hoher See gezogen, dem ein Steuermann zur Seite steht:

- Der **Steuermann** behält die Ziele im Auge und navigiert das Schiff bzw. die Unternehmung bestmöglich ans Ziel während
- der **Kapitän** führt und die Gewalt alleinverantwortlich ausübt, er trifft und verantwortet Entscheidungen

Von den beiden zu unterscheiden sind freilich alle anderen Funktionen (Fachleute) auf einem Schiff wie bei einem Projekt: der Rudergänger ist weder für das Wohl des Schiffes noch für die Navigation verantwortlich, denn dieser führt bloß Befehle oder Anweisungen aus und bedient das Ruder! Ebenso wenig hat ein Reeder die unmittelbare Verantwortung für das in die Hände eines Kapitäns gelegte Schiff samt dessen Fracht und Besatzung. Wie auch bei kleineren Unternehmungen auf See, so kann auch bei Bauvorhaben das Aufgabenspektrum des Projektmanagements in einer Person gebündelt sein – dieser ist sowohl Projektleiter als auch Projektsteuerer.

Warum überhaupt ein duales Modell für die Aufgaben eines PM? Gerade bei größeren Bauvorhaben, das sind solche, die idR ein Team von etwa zwanzig Personen mindestens ein ganzes Jahr voll beschäftigen, also etwa dreißig Tausend Arbeitsstunden fordert, ist eine Skipper-Mentalität für die Abwicklung eines solchen Vorhabens zwar charmant aber in einer Person nicht mehr mit der nötigen Sorgfalt und dem notwendigen Output bewältigbar. Das PM braucht neben einer Aufgabenteilung auch eine solide Qualitätskontrolle iSe Vier-Augen-Prinzips.

**Ein Projekt ist eine vorübergehende Unternehmung (ein Vorhaben), das von einem Projektmanagement verantwortlich geleitet und gesteuert wird.**

Nun ja, es gibt eine Vielzahl von Definitionen und ja, diese sind wenig von Bedeutung, wer aus einer langjährigen praktischen Erfahrung schöpfen kann.

**Woran erkennt man ein „gutes“ PM?** Der Fokus des PM liegt... auf dem Fokus! Hat ein Bauvorhaben seine Ziele nicht klar genug oder überhaupt nicht definiert, so ist es die erste Aufgabe des PM, solche Ziele verständlich und erreichbar zu formulieren, in einem zweiten Schritt alles soweit vorzubereiten und zu organisieren, daß die Ziele so effizient wie möglich und daher schlußendlich auch effektiv erreicht werden können.

Es bedarf daher eines vertieften Blicks auf das Ziel oder die Ziele und deren Verfolgung. Im Projektmanagement werden sehr oft Ziele über das „Verfolgen“ gemacht – „Verfolgst Du noch die Termine oder verfolgst sie Dich im Schlaf?“ Selten kann ein Bauvorhaben mit einem einzigen Ziel

prahlen, das es allein zu verfolgen gilt – es kommt praktisch nicht vor. Stets ist eine Matrix aus verschiedenen Zielen, ja sogar aus miteinander konkurrierenden Zielen zu verfolgen, die noch dazu unterschiedlich gewichtet sein können und einer über den Projektzeitraum hinweg veränderlichen Bedeutung unterliegen.

Alle Ziele des PM sind jedenfalls vierdimensional zu denken!

Bei einem Bauvorhaben gibt es daher auch nicht bloß einen klassischen Dreiklang aus...

- ➔ ...Kostenziel,
- ➔ Terminziel und
- ➔ Qualitätsziel

Das ist schon allein deshalb Unsinn, weil das Produkt, dh. das fertige Bauvorhaben – die Architektur oder die zu verwertenden Objekte (Wohnungen, Geschäftslokale etc.) einem stetigen poetischen Wandel unterliegen: Ziele werden selbst wiederum an erhoffte oder beobachtete Entwicklungen geknüpft und mit Interessen verbunden.

Was heißt das?

Selbstverständlich spielen Kostenziele eine überragende Rolle bei professionellen, gewinnorientierten und auch bei öffentlichen Bauvorhaben, ebenso wie Terminziele wie Eröffnungstermine oder iZm Termingeschäften eine treibende Rolle – beides wird zumeist auf dem Rücken oder zulasten der Qualität ausgetragen, von der man anfangs meist behauptet, sie möge die wichtigste Rolle spielen, aber Zielgrößen wie bspw. kompetente Projektbeteiligte, eingespielte/erfahrene Teams, verlässliche Geschäftspartner, fleißige, geschickte und motivierte Hände, Beine und vor allem Köpfe, sind weitaus einflußreicher als auf Papier gedruckte Pfeilchen und Sternchen.

Darüberhinaus ist der Dreiklang Kosten-Termine-Qualität für ein Bauvorhaben viel zu kurz gegriffen. Die rechtswissenschaftliche Fiktion einer Sache kann für Architektur schon deshalb nur fiktiv spielerisch angewendet werden, weil Architektur selbst das Ergebnis einer komplexen Termengleichung mit unzähligen Variablen ist. Zurück aber zum PM: bei Bauprojekten sind den Kosten, den Terminen und Qualitäten weitere Größen hinzuzufügen, welche einen unabdingbaren Einfluß auf Verlauf und Ergebnis haben: Organisation, Verträge/Versicherungen und zwischenmenschliche Kontaktkorrosionsphänomene.

- ➔ KOSTEN
- ➔ TERMINE
- ➔ QUALITÄTEN und QUANTITÄTEN
- ➔ ORGANISATION, VERTRÄGE, VERSICHERUNGEN
- ➔ ZWISCHENMENSCHLICHES

Die alles entscheidende Frage für das PM lautet daher: Welche Ziele gilt es aktuell mit welcher Priorität zu verfolgen? Diese Frage muß durch die Projektleitung entschieden und von der Projektsteuerung gestellt werden! Wie oft verzweifeln Projektmanager an den äußeren Einflüssen, denen sie nichts entgegensetzen können oder dürfen. Ein gutes Projektmanagement hat daher auch diesen (einflußreichen) Personen gegenüber verantwortlich zu entscheiden: So darf es nicht weitergehen – the show mustn't go on!

Gutes Gelingen wünscht,  
Architekt Dipl.-Ing. Roman Pravits, ©2024.

Sie haben Fragen, Anregungen und möchten mit dem Autor in Kontakt treten? Bitte schreiben Sie an [kanzlei@pravits.wien](mailto:kanzlei@pravits.wien).