

Warum Bauprojekte in Schwierigkeiten geraten

Erfolgreich planen und agieren trotz Variabilität und Murphy's Law – ein Beitrag von Uwe Techt

HEPPENHEIM. Das Berliner Flughafen Debakel und die Querelen um das Hamburger Prestigeobjekt Elbphilharmonie sorgen seit Jahren in den Medien für Schlagzeilen. Beide stehen symptomatisch für Verzögerungen am Bau. So komplex und vielfältig die Ursachen auch sind, üben die Auswirkungen einen generellen schädlichen Einfluss aus – nicht nur auf die gesamte Baubranche, sondern auch auf die Wirtschaft per se. Grund genug für Bauunternehmen sich frühzeitig und ohne konkreten – sie unmittelbar betreffenden – Anlass damit auseinanderzusetzen, warum gerade Bauprojekte so leicht in Schwierigkeiten geraten können. Und wie sich solch negative Entwicklungen für das eigene Unternehmen vermeiden lassen.

Warum fällt es Bauunternehmen so schwer, zuverlässig zu sein? Was hindert sie daran, Projektlaufzeiten zu verkürzen? Welche Störungen bringen Projekte in Schwierigkeiten und wie gehen Unternehmen am besten mit diesen schädlichen Mechanismen um? Fragt man Projektleiter im Bau danach, warum ihre Projekte unzuverlässig sind oder so lange dauern, erhält man eine Variation der folgenden Aussagen:

- Projekte kommen in Schwierigkeiten, weil ...
- versprochene Fertigstellungstermine für einzelne Aufgaben oft nicht eingehalten werden;
- es zu viele Änderungen gibt (mehr oder andere Änderungen als erwartet, zum Beispiel nachträglich angeordnete Lärmschutzmaßnahmen);
- zu oft eingeplante Ressourcen (manchmal trotz guter Planung und expliziter Absprache) nicht verfügbar sind;
- notwendige Informationen, Spezifikationen, Materialien oder Befugnisse fehlen;
- es Auseinandersetzungen um Prioritäten und Ressourcenzuordnung zwischen Projekten und den beteiligten Unternehmen für verschiedene Gewerke gibt;
- Budgets für einzelne Aufgaben überzogen werden;
- zu oft bereits erledigte Aufgaben erneut aufgegriffen werden müssen (Nacharbeit).

All diese Aussagen illustrieren den Umstand, dass Bauprojekte sehr stark

von Variabilität und Murphy's Law geprägt sind.

Variabilität

Ein wesentlicher Einflussfaktor auf die Zuverlässigkeit von Bauprojekten ist die sogenannte Variabilität (Unsicherheit):

- Wie lange ein Vorgang dauert und wie groß der Aufwand sein wird, um eine definierte Leistung zu erbringen, kann man nicht exakt vorhersehen; nur eine unscharfe Schätzung ist möglich.
- Vor dem Projekt – wenn der Plan erstellt wird – weiß man nicht, wie viele Änderungswünsche es geben wird und welche Auswirkungen diese Änderungswünsche auf die Dauer von Vorgängen, den notwendigen Aufwand und die Kosten haben werden.
- Bauprojekte sind jedes Mal „neu“. Daher wird es – auch bei Nutzung hervorragender Planungsmethoden – vorkommen, dass bei der Planung ein Umstand mit signifikanter Auswirkung übersehen und nicht eingeplant wurde beziehungsweise werden konnte.
- Externe Faktoren, auf die Projektmanager keinen Einfluss haben, verzögern den Projektfortschritt: Dazu zählen Naturereignisse oder Gesetzesänderungen.

Murphy's Law

Was schiefgehen kann, geht schief – besonders dann, wenn man es im Verlauf eines Projektes nicht gebrauchen kann. Beispiele:

- Ein Schlüsselmitarbeiter wird gerade dann krank, wenn das wichtigste Projekt von ihm bearbeitet werden soll.
- Baumaschinen fallen gerade dann aus, wenn sie zwingend in einem Projekt benötigt werden.
- Eine speziell entwickelte und aufwendig angefertigte Komponente wird bei der Montage beschädigt. Sie muss neu beschafft werden.

Variabilität und Murphy's Law erklären, warum es so schwer ist, einen zuvor erstellten Plan einzuhalten beziehungsweise einen Plan zu erstellen, der eingehalten werden kann. Sie alleine erklären jedoch nicht, warum es so schwer ist, Projekte in sehr viel kürzerer Zeit zu realisieren. Deswegen muss man sie als Tatsachen des Lebens akzeptieren – und zwar nicht ausschließlich im Baugeschäft. Projekte werden also nicht dadurch zuverlässiger und schneller, indem Variabilität und Murphy's Law verschwinden. Projekt- und Multiprojektmanagement sind vielmehr dazu da, erfolgreich zu sein, obwohl Variabilität und Murphy's Law Realität sind und bleiben.

Managementmechanismen

Viele Bauunternehmen haben bereits Regeln und Mechanismen etabliert, um ihre Ziele zu erreichen und die dabei störenden Auswirkungen der Variabilität zu begrenzen. Es mag paradox erscheinen: Die weitaus größere Ursache für Unzuverlässigkeit und für lange Projektlaufzeiten ist das (Projekt-)Management selbst, also die Art und Weise, wie Unternehmen versuchen, Zuverlässigkeit zu bewirken und dadurch schneller und günstiger zu agieren. Einige dieser – zum Teil ungeschriebenen und in bester Absicht geschaffenen – Mechanismen erzeugen das Gegenteil von dem, was sie erreichen sollen. Sie bringen Mitarbeiter und Führungskräfte in Schwierigkeiten, beeinträchtigen die Performance der Projekte und verschlechtern damit die Leistung des Unternehmens.

Dabei gibt es eine Reihe von Indikatoren zur Analyse des Ist-Zustandes, die für eine positive Veränderung zwingend erforderlich ist. Sie hilft dabei, herauszufinden, ob ein Bauunternehmen über relativ „leicht“ aktivierbare Verbesserungspotenziale verfügt, um zunächst einmal gemachte Zusagen besser einzuhalten. Gelingt dies, können im zweiten Schritt auch mehr Projekte in kürzerer Zeit realisiert werden. Eine intensive Betrachtung, Auseinandersetzung und Bewertung kann mit der ehrlichen Beantwortung folgender Fragen zu allen Projektschritten gelingen.

- **Single-/Multitasking:** Zunächst erfolgt die Erfassung, an wie vielen Aufgaben aus einem oder mehreren Projekten wie viele Mitarbeiter typischerweise gleichzeitig beziehungsweise parallel arbeiten. Inwieweit haben Gruppenleiter Entscheidungsfreiheit? Wird eine Aufgabe (mehrfach) unterbrochen? Aus welchen Gründen? Werden Unterbrechungen bei der Planung berücksichtigt?
- **Ressourcenverteilung und Ressourcenplanung:** Was steht bei der Aufgaben/Mitarbeiter-Zuordnung im Vordergrund: Einhaltung oder Unterschreitung des Zeitplans, ein möglichst geringer Arbeitsaufwand, möglichst viele Projekte gleichzeitig zu versorgen? Gibt es Unterschiede zwischen Planung und Realisierung? Gibt es für Spezialisten Ersatz?
- **Projektbudgetierung, Ressourcenauslastung und -mehrbedarf:** Wie fließen die tatsächlichen Mitarbeiteraufwendungen in die Projektkalkulation ein? Werden Ressourcen und Ressourcenmanager (zum Beispiel Bauleiter, Gewerkeleiter, Einsatzplaner) ausgelastet? Wie stehen Auslastung und Verfügbarkeit zueinander? Wie wird mit Bedarfsänderungen umgegangen?
- **Synchronisation:** An jedem Integrationspunkt innerhalb eines Projektes kann nur weitergearbeitet werden, wenn alle Vorgängerarbeiten vollständig abgeschlossen sind. Wie werden Aufgaben auf dem kritischen Pfad gehandhabt?

- **Management und Support:** Wann und wie bekommt ein Projekt Managementunterstützung? Wie erfolgt der (ungeplante) Einsatz von Spezialisten und welche Auswirkung hat dies auf den Projektfortschritt?
- **Start von Projekten und Projektphasen:** Werden Projekte möglichst früh, nach Verfügbarkeit beziehungsweise trotz fehlender Ressourcen gestartet? Sind alle notwendigen Vorbereitungen abgeschlossen? Wie verlaufen typischerweise Projektpfade?
- **Zuverlässigkeit im Projektverlauf:** Wie wird Termintreue für einzelne Projektphasen bewertet? Werden Beteiligte danach beurteilt? Oder zählt nur, dass das Projekt als Ganzes rechtzeitig fertig wird und sich möglichst innerhalb des Budgetrahmens bewegt?
- **Beschleunigung:** Kommt es (oft) vor, dass ein Auftrag früher fertig wird als geplant? Wie wird mit Verspätungen umgegangen?
- **Sicherheiten im Projektplan:** Gibt es eingeplante und auch ausgewiesene Sicherheiten?
- **Prioritäten beziehungsweise Änderung der Prioritäten:** Sind die strategischen Prioritäten eindeutig festgelegt, werden diese eingehalten oder verschieben sie sich häufig? Wie stimmen die operativen Prioritäten mit den strategischen überein? Nach welchen Gesichtspunkten verschieben sich operative Prioritäten?

Der Autor des Beitrags, Uwe Techt, ist Geschäftsführer der Vistem GmbH & Co. KG. Er gilt als Vorreiter im deutschsprachigen Raum für die Nutzung der Theory of Constraints und des Critical Chain Projektmanagements. Er ist ein gefragter Managementcoach, Redner und Autor. Zuletzt von ihm erschienen ist das Buch „Projects that flow“.