



Insbesondere bei Großprojekten sollte das Krisenmanagement schon in der Planungsphase ein selbstverständlicher Baustein sein. Warum das so ist und was dabei die Herausforderungen sind, erklärt Dr.-Ing Architekt Thomas Bahnert von Thost Projektmanagement in seinem Gastbeitrag.

Projekte

14. Dezember 2021 | Teilen auf: <

Erfolgreiches Krisenmanagement bei Großprojekten

Ausufernde Kosten, Planungsfehler, lange Mängellisten: Auf Baustellen herrscht oft Ausnahmezustand. Im Ernstfall bleibt Krisenmanagerinnen und -managern dann nur, den Schaden zu begrenzen und das Projekt planbar zum Abschluss zu bringen. Dies alles ließe sich vermeiden – doch viele Bauherren reagieren erst, wenn es zu spät ist. Eine Anleitung von Dr.-Ing Architekt Thomas Bahnert.

Große Bauvorhaben stehen in Deutschland häufig in der Kritik – aus Kostensicht oftmals zurecht: Großprojekte im Gebäudesektor gehen im Durchschnitt mit Mehrkosten in Höhe von rund 176 Millionen Euro einher. Das kann technologische, politische, wirtschaftliche oder psychologische Gründe haben: Bauherren unterschätzen beispielsweise die Komplexität von Schnittstellen oder übersehen schon zu Projektbeginn Risikofaktoren.

Außerdem spielt auch mangelnde Erfahrung eine Rolle, wenn Projekte in Schieflage geraten: Bauherren lassen sich von ausführenden Unternehmen mit unrealistischen Angeboten locken, die bei genauem Hinsehen unter seriösen Gegebenheiten nicht einzuhalten sind. Auch ein falscher Governance-Ansatz und daraus resultierende Unklarheiten bezüglich Kompetenzen und Risikoverteilungen sowie vertraglicher Verpflichtungen kann zum Scheitern eines Projektes führen. Doch eines haben alle Ursachen gemein: Die Fehler entstehen meist schon vor oder noch während der Planungsphase.

Krisenmanagement von Anfang an mitdenken

Deshalb sollten Krisenmanagerinnen und -manager schon vor Projektbeginn ins Boot geholt werden – und zwar dann, wenn noch gar nichts schiefgelaufen ist. Leider tun dies Bauherren meist erst, wenn sie bereits den Überblick verloren haben und mindestens eines der drei elementaren Projektziele – Termine, Kosten oder Qualität – nicht mehr einzuhalten ist. Dann bleibt dem Krisenmanagement oft nichts anderes übrig, als bereits aufgetretene Schäden zu minimieren, künftige abzuwenden und das Projekt zu einem planbaren Abschluss zu bringen. Denn: Erkennen Bauherren, dass gesteckte Ziele nicht mehr erreichbar sind, entspricht das in den meisten Fällen der Wahrheit.

Für Krisenmanagerinnen und -manager bedeutet das, dass sie in der Regel auf ein bereits angespanntes Umfeld treffen. Deshalb kommt ihnen auch die Rolle des Moderators und Vermittlers zu: Eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit und Durchsetzungsvermögen gehören daher zu ihren relevanten Eigenschaften. Die meist unübersichtliche Lage verlangt zudem nach einer schnellen Auffassungsgabe, analytischem und strategischem Denken sowie Koordinationstalent. Darüber hinaus sollten Krisenmanagerinnen und -manager über fundierte Kenntnisse des BGB, insbesondere des Werkvertragsrechts, der HOAI und der VOB verfügen und Erfahrungen im Contract- und Claims-Management mitbringen. All das sind Voraussetzungen dafür, dass sie sich einen vollständigen Überblick verschaffen und wichtige Fragen klären können:

Sind Leistungslücken entstanden und falls ja, weshalb?

Wo liegen Pflichtverletzungen und wer hat diese zu verantworten?

Sind die Kompetenzen klar verteilt und Prozesse geklärt?

Was kann getan werden, um die Kontrolle über das Projekt zurückzugewinnen?

Bei einigen Projekten lassen die Antworten dann nur einen Schluss zu: Das Bauvorhaben muss gestoppt und neu gedacht werden.

Alles auf null

Ein Projektstopp ist das Worst-Case-Szenario und unterteilt sich in fünf Phasen: Zunächst ermitteln die Krisenmanagerinnen und -manager den Ist-Zustand (Verträge, Leistungslücken), der für die Planung des Projektstopps wichtig ist. Anschließend planen sie den Shutdown. Hierbei werden Ziele für die Stakeholder definiert und eine Risikoanalyse durchgeführt. Die Ergebnisse werden für eine Grobkostenschätzung und die weitere Prozess- und Grobterminplanung des Projektstopps genutzt. Für den weiteren Projektverlauf wird zudem eine Roadmap erstellt. Anschließend stimmt das Krisenmanagement mit dem Planungsteam die weitere Strategie ab: Dabei werden betroffene Leistungen der Gewerke sowie Umfang und Zeitpunkt der Erfüllung offener Leistungen, Kosten und Termine geklärt – und anschließend an alle Stakeholder kommuniziert.

Des Weiteren wirkt das Krisenmanagement bei der Vorbereitung der Konsolidierung der Verträge mit und ermittelt den aktuellen Kostenstatus auf Grundlage des Kostenmonitorings. Erst dann folgt der eigentliche Projektstopp. Vor der Wiederaufnahme der Bauarbeiten definieren sie in Zusammenarbeit mit der Auftraggeberin oder dem Auftraggeber die Rahmenbedingungen und formulieren mit diesem neue Projektziele, die als Grundlage für eine weitere Prozess- und Terminplanung sowie Kostenschätzung dienen. Außerdem wird das Planungsteam über neue Entwicklungen, Ziele und Termine informiert und auf die Fortsetzung des Projekts vorbereitet. In der fünften Phase werden die Verträge mit dem Planungsteam und den ausführenden Unternehmen konsolidiert und erörtert, um alle Stakeholder über den neuen Plan in Kenntnis zu setzen. Erst dann wird die eigentliche Projektarbeit wieder aufgenommen und zum Abschluss geführt.

Viele Prozesse ergeben ein Projekt

Natürlich bedürfen nicht alle notleidenden Projekte eines Projektstopps. Ist die Lage noch einigermaßen zu überblicken, kann das Krisenmanagement das Bauvorhaben auch während laufender Prozesse korrigieren. „Six Sigma“ ist hierbei ein sinnvolles Management-Tool: Es ist ein Hilfsmittel zur Prozessverbesserung unter Einbezug analytischer und statistischer Methoden und Bestandteil des Qualitätsmanagements. Da Bauprojekte ein Sammelsurium von Prozessen darstellen, bietet sich die Anwendung bei Projekten in Schieflage an. Der DMAIC-Zyklus (Define, Measure, Analysis, Improve, Control) bildet hierbei den Kern des Verbesserungsprozesses. Das Krisenmanagement in Bau- und Immobilienprojekten durchläuft drei Phasen: Die Analyse und Strategieerklärung, die Implementierung und die Kontrolle. Die Phase Analyse und Strategieklärung umfasst dabei die ersten drei Phasen des DMAIC-Prozesses.

In der ersten Phase identifizieren Krisenmanagerinnen und -manager die Probleme und bemessen deren Tragweite. Außerdem analysieren sie die Verträge, um Pflichtverletzungen und Leistungslücken aufzudecken. Terminpläne und bestehende Prozesse werden ebenso unter die Lupe genommen. Auf Basis der Erkenntnisse sprechen sie Handlungs- und Strategieempfehlungen aus. Anschließend beginnt das Troubleshooting. Neben der Konsolidierung der Verträge widmen sich die Krisenmanagerinnen und -manager dem Construction-Management. Durch eine effiziente Baustellenplanung und -organisation sollen künftige Verzögerungen ausgeschlossen und in manchen Fällen sogar Zeit gewonnen werden. Bestenfalls sind jetzt alle Prozesse und Pflichten geregelt, Konflikte beseitigt und Leistungslücken geschlossen, sodass die Krisenmanagerinnen und -manager in der dritten Phase das Controlling des Projektes übernehmen: die Projektsteuerung, das Lean- und Risiko-Management sowie die Überwachung des Projektes bis zur Fertigstellung.

Je früher, desto besser



Dr. Thomas Bahnert (Bild: Thost Projektmanagement)

Projektmanagement.

Durch die Verknappung von Ressourcen und Verteuerung von Rohstoffen in Folge der Corona-Pandemie sind zuletzt viele Projekte in Schieflage geraten – oder mussten gar komplett heruntergefahren werden. Selbst erfahrene Bauherren sind mit solchen Situationen überfordert – auch wenn eine Pandemie sicherlich ein Extrembeispiel darstellt. Es zeigt aber auch, dass Bauherren mit allen Szenarien rechnen müssen – insbesondere bei Großprojekten, die eine enorme Komplexität aufweisen, welche selbst erfahrene Projektverantwortliche vor große Herausforderungen stellt. Deshalb sollte das Krisenmanagement schon in der Planungsphase ein selbstverständlicher Baustein sein. So können alle Beteiligten Zeit, Geld und Nerven sparen – und Krisen bestenfalls erst gar nicht aufkommen lassen.

Ein Beitrag von Dr.-Ing. Architekt Thomas Bahnert, Honorarsachverständiger/Seniorexperte Honorarverträge bei Thost

zuletzt editiert am 14.12.2021