
Projektfalle Nr. 4 Controlling

Unter dem Titel "Projektfallen" berichten wir regelmässig über praktische Probleme in der Führung von Bauprojekten

Was läuft hier schief?

Architekt Schönherr ist mit der Arbeitssituation im Büro sehr zufrieden. Die Auftragslage ist mehr als gut, viele Projekte und Teilaufgaben laufen parallel. Die Mitarbeiter sind motiviert, weil die Aufträge architektonisch interessant sind und hohe Ansprüche an die Teams stellen.

Das Büro hat vor zwei Jahren den Wettbewerb für einen grossen Neubau der Pharmafirma Tabletta gewonnen. Inzwischen ist das Baugesuch bewilligt, die Ausführungsplanung weit fortgeschritten und der Baustart steht bevor. Weil das Büro sehr gut ausgelastet ist, muss ein externer Bauleiter gesucht werden. Dies veranlasst Architekt Schönherr dem Projektstand genauer nachzugehen, wofür er aufgrund der operativen Hektik lange keine Zeit mehr hatte. Er verliess sich auf die Aussagen des Projektleiters Hausleitner, dass alles reibungslos laufe. Die Rechnungen würden termingerecht versandt und vom Auftraggeber auch bezahlt.

Bei näherer Betrachtung stellt Architekt Schönherr fest, dass der Aufwand richtig erfasst und der Geldfluss in Ordnung ist. Die tatsächlich geleistete Planungsarbeit aber liegt weit hinter den Erwartungen zurück. Er bittet Projektleiter Hausleitner zu sich und verlangt ziemlich schroff eine Erklärung. Dieser liefert gleich mehrere Begründungen, von kleineren Änderungswünschen des Bauherrn über diverse zeitliche Verzögerungen bis zu Fehlleistungen eines jungen Mitarbeiters. Projektleiter Hausleitner versichert aber, dass er die Situation schon wieder voll in Griff habe. Der angestrebte Projektgewinn lässt sich zwar nicht mehr erreichen, Schönherr und Hausleitner vereinbaren aber, dass das Projekt mit einer schwarze Null abschliessen müsse.

Bald zeigt sich Projektleiter Hausleitner stark demotiviert, weil auch dieses Ziel nicht erreichbar ist. Seine Stimmung wirkt sich auf das ganze Team aus. Die Situation verschärft sich zusätzlich, weil Architekt Schönherr mit immer höherem Druck effizientere Arbeit fordert. Erste Mitarbeiter kündigen und das Projekt droht abzustürzen.

Auflösung siehe unten



Auflösung:

Architekt Schönherr hat die Situation zu spät erkannt. Weil im relevante Informationen fehlen, muss er kurzfristig reagieren anstatt vorausschauend zu steuern. Je grösser die Anzahl laufender Projekte und je mehr Mitarbeitende daran arbeiten, desto schwieriger wird es, alle Projekte eines Büros zu überblicken. Wie steht der Leistungsstand im Verhältnis zum Aufwand? Welche Mehrleistungen sind einzufordern? Ist der Rechnungstand in Einklang mit dem Leistungsstand? Welche Projekte drohen sich kritisch zu entwickeln? Wie steht es mit der Auslastung? Gutes Controlling auf Unternehmensebene ermöglicht es Inhabern und Projektverantwortlichen zeitgerecht wirksame Massnahmen zu ergreifen. Das sichert den Erfolg, finanziellen und zwischenmenschlich, für das Projekt und für das Gesamtunternehmen.