



GEMEINSAM STARK

Über das Verhältnis zwischen Architekt und Projektsteuerer

Der Architekt plant eine Baumaßnahme und schuldet dem Auftraggeber den Erfolg. Nach der Beauftragung der Planungsleistungen gilt es für den Architekten, durch Fakten und Taten das vom Bauherren entgegengebrachte Vertrauen zu rechtfertigen. Wozu noch einen Projektsteuerer hinzuziehen, der möglicherweise die dem Architekten vom Bauherrn anvertraute Entscheidungsbefugnis beschneiden kann? Wozu benötigt man einen Mittelsmann, der die Optimierung der Kosten, Termine und Qualitäten möglicherweise ernsternimmt? Das sind doch die Aufgaben des Architekten.

Grundsätzlich geht es um den geschuldeten Erfolg eines Bauvorhabens. Daran wird das Projekt zum Schluss bewertet und gemessen. Vielleicht sollte die Frage anders gestellt werden: Warum sind Bauherren häufig nicht in der Lage, dem Architekten gegenüber ihre Wünsche klar zu definieren? Wie kann verhindert werden, dass Bauherr und Architekt zwar das Gleiche sagen, aber nicht das Gleiche meinen?

■ ARCHITEKT UND PROJEKTSTEUERER: EIN TEAM

Sicher ist: ohne Bauaufgabe und Entwurf keine Kosten, keine Termine, keine Qualität, kein Projektsteuerer. Kosten, Termine und Qualitäten zu überprüfen gehört zu den elementaren Aufgaben des Projektsteuerers, die man voraussetzen kann und muss. Diese Steuerungsaufgaben beziehen sich nicht nur auf die Architektenleistungen, sondern schließen auch alle anderen am Bau Beteiligten ein – an erster Stelle den Bauherrn.

Der Kunde ist König. Dieser Leitspruch aus der Wirtschaft lässt sich auch auf die Architektur anwenden. Der Architekt ist der „Erfüllungsgehilfe“ des Bauherrn. Doch weiß der Kunde / Bauherr eigentlich immer genau, was richtig ist? Insbesondere bei Großprojekten gibt es den klassischen Bauherrn in Form einer einzelnen Person nicht mehr, der auch noch über architektonischen, baufachlichen Sachverstand verfügt. Es handelt sich vielmehr häufig um eine Zusammensetzung verschiedenster Interessenvertreter, deren Ziele nicht immer in die gleiche Richtung weisen. Nicht selten sind die Interessen z. B. der Bereiche Controlling und Betrieb oder Nutzung konträr. Einig sind sich alle in dem Punkt, eine Bauaufgabe realisieren zu wollen. Dass dieses Ziel klar und für alle Beteiligten verständlich definiert wird, ist ein Teil der Aufgabe des Projektsteuerers.



Mittlerweile haben viele Bauherren erkannt, dass sie dem Architekten gegenüber Verpflichtungen haben und beauftragen dazu einen Projektsteuerer. Dadurch ist der Bauherr in manchen Fällen erst in der Lage, dem Architekten gerecht zu werden, was gleichzeitig eine Entlastung für den Architekten bedeutet. Steuern heißt nicht in erster Konsequenz zu kontrollieren, sondern das Ziel immer im Auge zu behalten und den Weg für den Bauherrn und den Architekten dahin zu ebnen.

■ **PROJEKTSTEUERER: KOMMUNIKATIVES WESEN**

Die Qualifikation des Projektsteuerers steht auf mehreren Säulen. Die zentrale Säule ist neben dem Handwerkszeug – Termin- und Kostensteuerung –, seine Kommunikationsstärke und die Fähigkeit, zielorientiert zu moderieren. Diese Qualifikationen beruhen auf seiner Bauerschaft, die er im Idealfall sowohl auf Auftraggeber- als auch auf Auftragnehmerseite erworben hat, um die Interessen aller Beteiligten besser beurteilen und abwägen zu können. Immer einen Schritt voraus denken, um Problemstellungen schon im Vorfeld zu erkennen, zeichnet den guten Projektsteuerer aus.

Genauso kann er sich immer wieder neu nicht nur auf Planungsprozesse, sondern auch auf innovative Konzepte einstellen. Er muss daher gedanklich offen sein und darf nicht zu einer unnötigen Blockade werden. Eine der wichtigen Aufgaben ist die Motivation und der Glaube an die Projektbeteiligten. Er muss Kommunikation als Werkzeug begreifen und einsetzen, um die Vertrauensbildung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer zu fördern. Dies bildet die Basis für die Optimierung aller Belange des Projekts.

■ **PROJEKTSTEUERUNG: STEIGENDE KOMPLEXITÄT**

Die Umsetzung einer Bauaufgabe wird immer komplexer, es werden immer mehr Spezialisten benötigt. Der schnelle Informationsfluss erfordert immer schnellere Entscheidungen, gleichzeitig werden die Mittel immer knapper. Eine strukturierte Steuerung der notwendigen Prozesse ist für alle Beteiligten von großem Vorteil. Der Bauherr selbst wählt den Architekten und den Projektsteuerer aus und beauftragt beide für eine definitive Leistung bzw. Aufgabe. Je klarer diese Aufgabe formuliert und je besser die Abgrenzung zwischen beiden Parteien definiert ist, desto zielstrebig ist das Miteinander im Sinne der Aufgabe, Reibungsverluste werden minimiert und die Wirtschaftlichkeit für alle Beteiligten verbessert.

Bei den heute anstehenden Aufgaben gewinnen betriebswirtschaftliche Belange immer mehr Bedeutung. Das heißt, dass trotz knapperer finanzieller Ressourcen die Planungs- und Ausführungsqualitäten optimiert werden müssen. Knappere Ressourcen führen nicht automatisch zu einer schlechteren Qualität, sollten aber dazu anregen, sich dieser schwieriger werdenden Aufgabe zu stellen um ein Optimum zu erzielen. Der qualifizierte und aufgeschlossene Architekt muss den Projektsteuerer nicht fürchten, wenn er die Leistungen und Qualitäten des Architekten und des Bauherren fachkundig bewertet und überprüft.



■ EITELKEITEN: SCHWIERIGES SPANNUNGSFELD ZWISCHEN ARCHITEKT UND PROJEKTSTEUERER

Eitelkeiten – Ein äußerst sensibles Thema. Eitelkeiten der am Bau Beteiligten verhindern eine konstruktive Kommunikation. Dieses Spannungsfeld zwischen Architekten und Projektsteuerern entsteht häufig durch Kommunikationsstörungen und durch mangelnde Anerkennung der jeweiligen Leistung. Es bedarf sehr viel Fingerspitzengefühl, um Eitelkeiten zu erkennen und mit ihnen so umzugehen, dass das Optimum einer Bauaufgabe erreicht werden kann. Gekränkte Eitelkeiten führen, wie so häufig im Leben, zur Missachtung des individuellen Könnens und damit zu einer Missachtung der Person. Dadurch wird die Sachebene verlassen. Ist dieser Punkt erst einmal erreicht, kann kein optimales Ergebnis mehr erreicht werden, da das notwendige Vertrauen fehlt. Der Projektsteuerer muss dabei helfen, dass mit konstruktiver Kritik besser umgegangen werden kann, Selbstkritik möglich wird und trotzdem das Vertrauen in sich und die anderen Baubeteiligten erhalten bleibt.

■ FAZIT: EFFEKTIVE PARTNER SEIN

Um miteinander effektiver arbeiten zu können, müssen in Zukunft Architekten und Projektsteuerer lernen, sich zu vertrauen. Vertrauen muss gemeinsam durch Leistung erarbeitet und verdient werden. Beide Seiten müssen verlässliche Partner sein.

Architekten und Projektsteuerer sollten in Zukunft aufeinander zugehen und keine Zeit damit vergeuden, Kräfte gegeneinander auszuspielen. Der Projektverlauf wird sonst darunter leiden und sich keineswegs verbessern. Überprüfen wir uns selbst: Nehmen wir uns nicht manchmal zu wichtig? Wir sind ein Dienstleister des Bauherrn und ohne Auftraggeber wären wir nicht das, was wir möglicherweise glauben zu sein.

Architekt Dipl.-Ing. Thomas Neulen und Bauingenieur Rüdiger Degner
Mitglied im Verband der Projektmanager in der Bau- und Immobilienwirtschaft e.V.