

Führen in komplexen Bauprojekten

Planung ist nichts, Vorbereitung alles

Ohne Dynamik und Auseinandersetzungen im Team entstehen keine kreativen Lösungen. Denn zu viel hierarchische Ordnung und Kontrolle führen bereits mittelfristig zum Stillstand. Dies gilt insbesondere auch für Firmen und Projektteams der Baubranche.

Von Christian Winet*

Planungsgläubigkeit, Budgetierung und Macht des Controllings führen oft in eine Starre, welche die Entwicklung unterdrückt. Soll die Baubranche gestärkt aus dem jetzigen Corona-Gewitter hervorgehen, so muss sie sich auf die ganze Führungspalette besinnen. Die drei Arten von Leadership, die uns dafür zur Verfügung stehen sind:

- ▶ Compliance-Führung = Führung über *Position und Macht*
- ▶ Einfluss-Führung = Führung über *Beziehungen und Vernetzung*
- ▶ Reputations-Führung = Führen über *Könnerschaft*

Im Moment beherrscht die Compliance-Führung nicht nur die Baubranche. Unsere Zusammenarbeit ist geprägt von einer klassischen Planung und von Koordination und Kontrolle durch Projektleitungen. Bei Neubauprojekten, bei denen von Anfang an klar ist, wie das Resultat am Schluss daher kommen soll, mag dies noch ziel führend sein.

Teamwork ist gefragt

Sobald jedoch Faktoren ins Spiel kommen, die nicht absehbar sind, wird dieses Modell schnell problematisch. Wer zum Beispiel Umbauprojekte realisiert, der weiss, dass Planung allein nicht ausreicht, weil Unvorhergesehenes sie immer wieder durchkreuzt. Der Planungsprozess muss hier als Vorbereitung für die Ausführung verstanden werden. Es geht nicht nur darum, das exakte Vorgehen und die Lösungen festzuhalten. Wichtiger ist die gemeinsame Auseinandersetzung aller am Umbau Beteiligten mit dem Gebäude, den Bedürfnissen der Nutzer und den Ansprüchen der Bauherrschaft. Sie sollten alle Möglichkeiten durchdenken, damit sie während der Ausführung situativ die richtigen Massnahmen im Gesamtkontext veranlassen können. Dies ist Führen durch Könnerschaft, und hängt direkt davon ab, ob die Beteiligten die Chance gehabt haben, sich umfassend ins Projekt hineinzuwenden und einzubringen. Denn nur so werden sie zu Könnern.

Für Führungspersonen bedeutet es ein vermeintlicher Machtverlust, wenn sie ihre Mitarbeitenden zu Könnern machen und das Vernetzen, das Bilden von Beziehungen und das Übernehmen von Verantwortung zulassen. Doch insbesondere, wenn dezentral respektive ortsunabhängig gearbeitet wird, ist Führen über Vernetzung und Könnerschaft der Schlüssel, um wertschöpfend erfolgreich zu arbeiten. Das gilt für Bauleiter, die etwa im ländlichen Burma oft mehrere Tagesreisen von der Baustelle entfernt arbeiten, aber auch für die Zeichnerin, die hierzulande im Home-Office arbeitet. Wenn

in diesen Konstellationen über die formelle Struktur gearbeitet wird, decken die Abläufe alle mit Onlinebesprechungen, Formularen, Rapporten und E-Mails ein, sodass sie gar nicht mehr zum Arbeiten kommen.

Situativ richtig reagieren

Setzen wir jedoch auf das Vernetzen, das Bilden von Beziehungen und die Führung über Könnerschaft, gelingt uns das «Vorbereitet sein» und wir sind nicht mehr auf die vermeintliche Planungssicherheit angewiesen, die sich auf Budgets, Fünf-Jahres-Pläne und Vorgaben beschränkt. Es geht darum, eine klare Vorstellung der gewünschten Wirkung zu haben. So kann situativ richtig reagiert und gemeinsam Wertschöpfung erzeugt werden. Denn wie bereits der preussische Generalfeldmarschall Helmuth Karl Bernhard Graf von Moltke (1800–1891) festgestellt hat: «Kein Schlachtplan überlebt den ersten Feindkontakt.»

Die zwei Führungsarten «Können» und «Beziehungen» müssen aufgebaut und gepflegt werden. Denn das alleinige Koordinieren, das auf einer Macht-Beziehung beruht, stösst schnell an Grenzen, wenn das Leben zuschlägt: Die Koordination kann nur stark verzögert auf äussere Einflüsse reagieren. Das Adaptieren von Risiken und Chancen braucht kreative Problemerkforscher, also wahre Könnern, die auch auf der Beziehungsebene gut vernetzt sind. Berufliche Fitness erreicht man aber nicht von heute auf morgen, dies bedingt stetiges Training und kontinuierliche Vorbereitung. Wer in unserer komplexen Welt erfolgreich Projekte ermöglichen will, kann nicht erst im Ernstfall mit dem Aufbau von Können und Vernetzung anfangen. ■

* Christian Winet ist unter anderem Co-Studienleiter und nebenamtlicher Dozent im MAS Baumanagement an der Hochschule Luzern (HSLU).



Berufliche Führungs-Fitness bedingt stetiges Training und kontinuierliche Vorbereitung.