

DPEA Preisträger: In Rekordzeit stand das brasilianische BMW-Werk

Wie Lean Construction auf den brasilianischen „Jeitinho“ traf

Autor: Oliver Steeger

Georg Zeller



Georg Zeller (46) leitete von 2012 bis 2015 als Projektleiter die bauliche und infrastrukturelle Errichtung des neuen BMW-Werks in Araquari (Brasilien). Seit Abschluss des Projekts verantwortet er innerhalb der BMW Group die Leistungssteuerung der weltweiten Bauprojekte. Sein Arbeitsschwerpunkt liegt hierbei einerseits auf der Projektevaluierung mit dem Ziel, die Einzel- und Multiprojektperformance zu steigern, andererseits auf der Befähigung und Unterstützung der Bauprojekte. Kontakt: Georg.Zeller@bmw.de; Foto: BMW Group

Brasilien, die viertgrößte Automobilnation der Welt. Das Land ist um vieles größer als Europa, zählt über 200 Millionen Einwohner mit einem Durchschnittsalter von etwa 30 Jahren. Der Wohlstand wächst, eine gut situierte Mittelschicht entsteht. Fachleute versichern: In Brasilien entsteht ein Zukunftsmarkt für die Automobilwirtschaft. Deshalb errichtete BMW in dem südamerikanischen Land unlängst sein erstes Werk; jährlich 32.000 Fahrzeuge verlassen dort die Produktionsstraßen. Der Bau des Werks war für BMW ein erfolgreiches Pionierprojekt. Auch beim Projektmanagement setzte das Vorhaben einen gewichtigen Meilenstein: Projektleiter Georg Zeller und sein Team wurden mit dem Deutschen Project Excellence Award 2015 ausgezeichnet. Im Interview berichtet Georg Zeller über seine Mission in Brasilien, über Projektarbeit ohne Verschwendung – und darüber, wie man aus brasilianischen und deutschen Mitarbeitern ein „Dream-Team“ formt.

Ein Automobilwerk zu bauen ist alles andere als ein Routineprojekt: Der Druck von Termi- nen, Kosten und juristischen Unwägbarkeiten ist bekannt. Ihr Projektauftrag hat diese Herausforderungen nochmals getoppt. Denn Sie haben Ihr Werk fernab von Deutschland in Brasilien gebaut, dort nicht im Industriegürtel bei Sao Paolo, sondern tief im ländlichen Süden. Wo lagen die Herausforderungen genau?

Georg Zeller: Das Gebiet, in dem wir unser Werk gebaut haben, ist industriell noch wenig erschlossen. Wir haben das Werk buchstäblich auf die grüne Wiese gesetzt. Aber: Das Gebiet ist gut



DEUTSCHER PROJECT
EXCELLENCE
AWARD 2015

angebunden; Lage und Ort sind kein Problem. Die Herausforderungen lagen für mich woanders. Zum Beispiel: In Brasilien gibt es nur wenige erfahrene Bauspezialisten. Der derzeit dort vorherrschende Bau-Boom hat vor etwas mehr als zehn Jahren eingesetzt. Die wenigen Fachleute waren schnell vom Markt aufgenommen. Die Folge: Für unser Projekt standen kaum international erfahrene Spezialisten im besten Alter zwischen 40 und 60 Jahren zur Verfügung.

Das heißt: Sie haben mit jungen Menschen gearbeitet?

Der Altersdurchschnitt meines Teams war Mitte 30. Brasilien ist ein sehr junges Land. Die jungen Leute starten – verglichen mit deutschen Absolventen – früh von den Hochschulen ins Berufsleben. Ich hatte 22-jährige, gut ausgebildete Mitarbeiter mit Uni-Abschluss. Auch beherrschten die jungen Mitarbeiter – im Gegensatz zu den meisten älteren – sehr gut die englische Spra-



Die errichtete Werkshalle aus der Vogelperspektive. Foto: BMW Group

che. Aber: Den Jungen fehlt logischerweise die Projekterfahrung, vor allem die internationale.

Ein weiterer Punkt: Die brasilianische Mentalität soll sich von der deutschen sehr stark unterscheiden ...

Dass sie sich „sehr stark“ unterscheidet, dies würde ich so nicht unterschreiben. Aber sie unterscheidet sich auf vielerlei Weise. Ein Beispiel: Brasilianische Unternehmen sind stark hierarchisch geprägt. Die Mitarbeiter arbeiten vielfach auf Anweisung. Der Vorgesetzte sagt, was gemacht wird.

Der Projektmanager gibt also nicht wie bei uns ein Ziel vor, um mit den Mitarbeitern den Weg zum Ziel zu entwickeln?

Anders als bei uns sehen sich die Mitarbeiter nicht als Teil der Lösung. Sie erwarten, dass man ihnen eine Lösung vorgibt und erklärt. Als ich mein Team anfangs gebeten habe, an den Lösungen mitzuarbeiten, da sind meine Mitarbeiter verwundert mucksmäuschenstill geworden. Und Brasilianer sind sonst sehr lebhaft Menschen! Sie waren diese Art der Führung und Arbeit einfach nicht gewohnt.

Man muss Brasilianer also anders führen ...

... oder auch behutsam mit unserem Projektführungsstil vertraut machen. Ich musste meine Mitarbeiter dazu erziehen, dass ich nicht nur ihre „Man Power“ brauche, sondern auch ihre „Brain Power“. Denn Brasilianer haben hervorragende Ideen und können verblüffende Lösungen entwickeln.

*„BRASILIANER BLEIBEN
RUHIG, ABER ...“*

Sie sprechen von „erziehen“. Droht dann nicht Gefahr, dass man als Deutscher oberlehrerhaft auftritt? Genau dies mag man ja an Deutschen nicht.

Erziehen in sehr homöopathischen Dosen. Sehr langsam an die Projektkultur heranführen. Besserwisserisches Auftreten von deutschen Managern mögen Brasilianer in der Tat nicht. Nichts ist dort schlimmer als ein bärbeißiger Bauleiter, der morgens auf der Baustelle schimpft, den Polier und die Mitarbeiter kritisiert und nieder macht. Wissen Sie, was bei solchem Verhalten passiert?

Die Mitarbeiter wehren sich?

Eben nicht! In Deutschland würden sich Mitarbeiter wehren, vielleicht. Die Brasilianer bleiben ruhig, sie erwidern nichts. Doch am nächsten Tag kommen sie nicht mehr zur Baustelle. Die Leute laufen buchstäblich davon. Und wenn es sich um eine Firma handelt, so kann es sein, dass die Firma am nächsten Tag nicht mehr da ist. Komplett! Dann hat man im Projekt ein großes Problem, mit dem man vielleicht nie gerechnet hat. Man muss also auf die brasilianische Mentalität Rücksicht nehmen.

Sprechen wir bitte über das Automobilwerk selbst, das Sie mit Ihrem Team in Brasilien errichtet haben. BMW hat mit diesem Werk erstmals brasilianischen Boden betreten. Weshalb haben Sie im Süden gebaut? Die Industriemetropolen befinden sich im Norden des Landes, beispielsweise in einem Ring um Sao Paulo.

Im Bundesstaat Santa Catarina, wo sich unser Werk jetzt befindet, gab es vorher noch keine Automobilhersteller. Sie verweisen auf Sao Paulo. Dort wären wir mit unserem Werk ein kleiner Fisch in einem großen Teich; viele große Premiumhersteller sind in Sao Paulo vertreten.

Anders bei Ihnen im Süden?

Ja, hier sind wir ein großer Fisch in einem kleinen Pool. Wir finden dort mehr Möglichkeiten und Aufmerksamkeit als im nördlichen Industriegebiet. Dies hat Vorteile für uns. Wir waren anfangs in dieser Gegend eine kleine Sensation. Die Zeitungen haben fast täglich über uns berichtet: „BMW kommt zu uns!“ Im Übrigen: Wir befinden uns zwar in großer Entfernung zu Sao Paolo, aber nicht in absoluter Provinz und Abgeschiedenheit. Im Umkreis von 50 Kilometern finden sich drei Häfen, und die wichtige Nord-Süd-Autobahnverbindung führt direkt am Werk vorbei. Die Infrastruktur ist also gut.

Automobilwerke sind beeindruckend große, weitläufige Anlagen, deren Hallen buchstäblich bis unter die Decke gefüllt sind mit produktionstechnischer Ausrüstung. Was war genau Ihre Aufgabe beim Bau des Werks in Brasilien?

Unser Projekt umfasste die Planung und Erstellung des Werks mit sämtlichen Bau- und Infrastrukturmaßnahmen. Also nicht nur die Werkshallen mit allen anderen Gebäuden, sondern auch Zufahrtsstraßen und Ähnliches.

STAHLBETON STATT STAHL

Die Installation von Produktionstechnologie – etwa von Schweißrobotern – fiel auch in Ihren Auftrag?

Nein, dies gehörte nicht zum Umfang des Projekts. Wir haben das Werk an unsere Technik-

spezialisten übergeben, sodass diese die Anlagen einsetzen konnten: etwa Montagestraßen, Regale, Prüfstände oder Lackieranlagen. Vergleichen Sie dies mit einem Wohnhaus: Wir haben quasi ein Haus schlüsselfertig übergeben, mit allen Anschlüssen für Wasser, Gas, Strom und Abwasser. Der Nutzer richtet es ein – etwa mit Kühlschrank, Spülmaschine, Herd und Schränken.

Solche Produktionshallen werden in der Regel aus Stahl errichtet. Von diesem Prinzip sind Sie abgewichen – erstmals in der Geschichte Ihres Konzerns. Wie kam es dazu?

Sie haben recht: In der Regel werden die Hallen der Automobilwerke aus Stahl gebaut. Man verwendet Stahlstützen, ein Tragwerk aus Stahl, an dem die Förderebenen und die Fördertechnik für die Produktion quasi eingehängt werden. Wir haben aber in Brasilien auf anderes Baumaterial gesetzt, nämlich auf Stahlbeton.

Bei Projekten von bekannten Baumaterialien abzuweichen, dies kann Risiken mit sich bringen. Kaum ein Projektmanager wählt ohne Grund neue Wege. Was war bei Ihnen das entscheidende Motiv?

Als wir den Bau begonnen haben, befand sich der Stahlmarkt in Brasilien in einer Hochpreisphase. Das Land bereitete sich auf die Fußballweltmeisterschaft und auf die Olympischen Spiele vor. Außerdem arbeitete man an großen Infrastrukturprojekten. Der Stahl war extrem teuer. Das hätte unser Projekt deutlich verteuert.

Kann man die Stahlbetonteile nicht importieren?

Man kann, ja. Aber der Markt in Brasilien ist stark abgeschottet. Die Zollbestimmungen gelten auch für Rohmaterial und Komponenten. Dies ist übrigens auch der Grund, weshalb viele Automobilkonzerne im Land selbst produzieren und die Fahrzeuge nicht einführen. Was unser Projekt betrifft: Wir haben angesichts des schwierigen Stahlmarkts den brasilianischen Markt näher untersucht. Welche Alternativen gab es zum Stahl? Wir wurden fündig: Im Süden Brasiliens – genau dort, wo wir gebaut haben – entdeckten wir eine gut entwickelte Industrie für Stahlbeton-Fertigteile. Dies hat uns auf die Idee gebracht, erstmals in der Geschichte des BMW-Konzerns ein Automobilwerk aus Stahlbeton-Fertigteilen zu errichten.

HOHER PREIS UND WEITE TRANSPORTWEGE

Also letztlich wegen des hohen Preises für Stahl?

Der Stahlmarkt war völlig überhitzt, und dies war ein wichtiger Grund. Aber nur einer von mehreren. Weitere Gründe waren die langen Lieferzeiten und die weiten Transportwege.

Transportwege – wie darf ich dies verstehen?

Brasilien ist ein sehr großes Land, dies vergisst man in Deutschland schnell. Gemessen an europäischen Verhältnissen reicht es von Spitzbergen bis nach Kairo, von Moskau bis Lissabon. Wir

Aus dem „Fotoalbum“
des Projekts: das Team um
Projektleiter Georg Zeller.
Foto: BMW Group





Ein (aller-)erster Meilenstein: die Schlüsselübergabe für das Baustellenbüro mit Emerson Edel (Direktor Baufirma), Dr. Gerald Degen (Werksleiter) und Projektleiter Georg Zeller (v. l. n. r.). Foto: BMW Group

hätten den Stahl aus dem Norden Brasiliens zur Baustelle in den Süden transportieren müssen. Beim Bau mit Stahlbeton-Fertigteilen hatten wir einen großen Vorteil: Der Hersteller war direkt vor Ort.

Damit waren auch die Risiken der Logistik vermindert?

Selbstverständlich! Es ist etwas anderes, ob in der Nähe der Baustelle die Komponenten gefertigt werden oder in gut 3.000 Kilometer Entfernung.

Sie sprachen von einem lokalen Hersteller der Fertigteile. Für dieses Großprojekt haben Sie ein örtliches mittelständisches Bauunternehmen unter Vertrag genommen. Es ist selten, dass Konzerne für Projekte dieses Kalibers auf den regionalen Mittelstand zugreifen ...

... und doch war es in diesem Fall eine echte Erfolgsgeschichte. Sie haben recht, rein formal war die Beauftragung schwierig. Zumal das Unternehmen ein Projekt dieser Größenordnung noch nie abgewickelt hatte. Aber: Dieses Unternehmen hatte eine Lösung für unsere Schwierigkeiten mit dem Stahlmarkt. Es hatte einen ausgezeichneten Ruf. Es konnte unsere Anforderungen technisch erfüllen – und wir haben

schnell Vertrauen zueinander gefunden. Deshalb haben wir uns entschlossen, die Stärken dieses Unternehmens zu nutzen und es bei unserer Zusammenarbeit zu unterstützen.

„LEAN CONSTRUCTION“ ALS ERFOLGSFAKTOR

Das Unternehmen zu unterstützen – wie darf ich dies verstehen?

Durch partnerschaftliches Verhalten – und durch Hilfe dabei, dass das Unternehmen seinen Vertrag erfüllen konnte. Beispielweise haben wir das Unternehmen in die Methodik von Lean Construction eingeführt. Lean Construction hat dem Unternehmen geholfen, die Arbeiten mit weniger Ressourcen und Aufwand zu erledigen – sowohl bei der Planung als auch bei der Ausführung. Dadurch war es dem relativ kleinen Unternehmen möglich, diesen Großauftrag zu bewältigen.

Dies klingt sehr abstrakt. Wie kann man bei einem Bauunternehmen Aufwand sparen?

Ein Beispiel: Bei einem normalen Bauprojekt haben Sie Nachträge von 10 bis 30 Prozent. Dies ist normal, diese Werte können Sie in statis-

tischen Untersuchungen nachlesen. Nachträge zu bearbeiten ist aufwendig und kostet Geld – und zwar für beide Seiten. Man muss Anwälte beschäftigen, zusätzliche Kalkulatoren, Baufachleute und andere Spezialisten. Was wichtig ist: Dieser Aufwand hilft dem Bauprojekt nicht. Durch Nachträge erzeugen Sie keinen Mehrwert für das Projekt – Mehrwert im Sinne der Wertschöpfung. Kein Bau wird funktionaler oder auf andere Weise verbessert, wenn Rechtsabteilungen sich mit Nachträgen befassen. Diesen Aufwand kann man sparen. Davon hat jeder was – sowohl Auftragnehmer als auch Auftraggeber.

AUFKEIMENDE KONFLIKTE FRÜH GELÖST

Manche behaupten, dass bei machen Baukonzernen in der Rechtsabteilung mehr gearbeitet wird als auf den Baustellen.

Dies mag übertrieben sein. Einen wahren Kern hat der Satz aber. Ich habe bei der Vorbereitung des Projekts natürlich in Brasilien auch mit anderen Bauunternehmen gesprochen. Darunter waren Baukonzerne, die sich laufend mit Großprojekten befassen. Sie hätten unser Projekt spielend abwickeln können. Doch bei den Besuchen habe ich festgestellt: In den Konzernzentralen belegen die Rechtsabteilungen die meisten Stockwerke. Das ist eigentlich kein gutes Zeichen.

Bleiben wir bitte bei den juristischen Auseinandersetzungen, über die in der Baubranche viel gestöhnt wird. Dabei geht es ja nicht immer um millionenschweren Streit wegen Nachträgen oder Baumängeln. Manchmal müssen Kleinigkeiten juristisch geklärt werden. Beispielsweise kann auf der Baustelle ein Dachdeckerunternehmen seine Arbeit nicht beginnen, weil ein anderes Unternehmen noch Fehler an der Tragkonstruktion behebt. Der Dachdecker stellt eine Behinderungsanzeige. Eine Rechnung folgt; der Dachdecker ist ja vergebens auf die Baustelle gekommen. Im Sinne von Lean Construction wäre auch dies Verschwendung. Meine Frage: Kann man auch diese täglichen Streitigkeiten eliminieren?

Ich bin überzeugt, dass dies mit den richtigen Partnern gelingt. Wir haben solche Konflikte zu einem sehr frühen Zeitpunkt gelöst – also lange bevor sich überhaupt Rechtsanwälte in Bewegung setzen konnten.

Konkret? Wie soll dies gehen?

Durch das persönliche Gespräch. Ich habe den Geschäftsführer der Baufirma wöchentlich getroffen, jeden Freitagnachmittag um 14 Uhr in der Cafeteria unseres Büros. Ich hatte meine kritischen Top-Five-Punkte dabei, er seine kritischen Top-Five-Punkte. Wir haben uns über alle Streitpunkte, die hätten eskalieren können, früh im Sinne einer Win-win-Situation geeinigt: Bevor sich die Fronten verhärten und einer von uns beiden als Verlierer vom Spielfeld geht. Dafür braucht man natürlich das Vertrauen, dass der andere ebenso eine einvernehmliche Lösung anstrebt wie man selbst.

Mit Verlaub – ist so etwas gerichtsfest?

Wer sich vertraut, kann auf diese Sicherheit verzichten. Und dabei Geld sparen. Denn etwas gerichtsfest zu machen, kostet bereits Geld. Vielleicht muss ein Anwalt eingeschaltet werden, damit die Klärung wirklich vor Gericht Bestand haben kann.

Also früh besprechen – noch bevor der Konflikt beginnt zu eskalieren ...

Die Betonung liegt auf dem Wort „besprechen“. Ich habe in meinem Team die Devise ausgegeben: Ein Telefonat ist immer besser als eine Mail, ein persönliches Gespräch besser als ein Telefonat. Mit dieser Regel kann man viele Konflikte lösen, bevor sie richtig keimen. Und diese Regel habe ich sehr ernst genommen. Manchen Mitarbeiter habe ich beim E-Mail-Schreiben unterbrochen und ihn gebeten, die offene Frage per-

sönlich zu klären. Da ist es natürlich von Vorteil, wenn man ein lokales Bauunternehmen unter Vertrag hat. Die Wege sind kurz.

WIN-WIN-SITUATION IM FOKUS

Anders gesagt: Sie haben von Anfang an auf eine Win-win-Situation zwischen Ihnen und Ihren Partnern gearbeitet?

Konflikte kann man früh entschärfen, wenn beide noch gewinnen können. Eine solche Win-win-Situation kräftigt wiederum die Vertrauensbasis. Achten beide Partner darauf, dass auch der andere gewinnt, so festigen sie die Basis für die Zusammenarbeit. Dies gilt nicht nur für den deeskalierenden Umgang mit Konflikten oder offenen Fragen. Wir haben auch bei anderen Gelegenheiten sichergestellt, dass alle Beteiligten von dem Projekt profitieren.

Zum Beispiel?

Durch den Einsatz von Lean Construction haben wir Verschwendung vermieden, wie eben gesagt. Von erzielten Einsparungen hat das Bauunternehmen genauso profitiert wie wir. Für uns galt: Wir haben das geplante Projektbudget nicht ausschöpfen müssen. Für das Unternehmen galt: Es hat seinen Ertrag verbessert. – Noch ein weiteres Beispiel für solch eine Win-win-Situation: BMW verfügt über ausgereiftes Projektmanagement, über eine wirklich gute Sammlung von Methoden und Prozessen. Wir haben dem Bau-

unternehmen gezeigt, wie wir beim Projektmanagement vorgehen. Das Unternehmen hat diese Prozesse dann eingehalten – zum Wohle unseres Projekts. Aber das Unternehmen hat auch gelernt. Seine Mitarbeiter waren überzeugt, dass sie durch unsere Zusammenarbeit mehr über Projektmanagement gelernt haben als in einem MBA-Studium. Davon profitiert das Bauunternehmen noch heute. Es verwendet dieses Projektmanagement bei nachfolgenden Projekten. Jeder Beteiligte hatte etwas davon, dass das Projektmanagement von BMW verwendet wurde.

Gestatten Sie mir einen Einwand: Selbstverständlich hat ein Kunde das gute Recht, sein Projektmanagement bei der Zusammenarbeit für verbindlich zu erklären. Ein kluger Schachzug muss dies aber nicht sein. Vorhin sagten wir, dass Deutsche in Brasilien nicht besserwissend auftreten sollen. Meine Frage: Wie kann man das eigene Projektmanagement diplomatisch geschickt vermitteln, ohne dass die Partner sich bevormundet fühlen?

Da muss man natürlich aufpassen. Deshalb habe ich unser Projektmanagement auch nicht eins zu eins für verbindlich erklärt. Unser Projektmanagement ist angepasst worden. Anderenfalls wäre es nicht akzeptiert worden, oder man hätte es im Alltag nicht durchgängig verwendet.

Wie haben Sie das Projektmanagement konkret angepasst?

Wir sind mit unseren Partnern jedes einzelne Tool durchgegangen. Werkzeug für Werkzeug,

**Workshops fern der Baustelle:
Das Team trainierte
Kommunikation und widmete
sich dem Teambuilding.
Foto: BMW Group**



Methode für Methode. Wir haben es vorgestellt und unsere Partner gefragt, ob sie damit klar kommen.

Was, wenn nicht?

Dann haben wir nach den Methoden gefragt, die bei unseren Partnern in Gebrauch waren ...

VERSCHWENDUNG IM PROJEKT VERMIEDEN

... und sich dann auch für deren Methoden entschieden?

Ja! Ich hatte beispielsweise einen sehr jungen Kostensteuerer. Er war noch keine 30 Jahre alt, hatte aber schon fünf Jahre Berufserfahrung. Ich habe ihn gefragt, mit welchen Tools er die Kosten steuern würde. Er hat mir seinen Ansatz erklärt. Der Ansatz entsprach nicht dem, wie wir dabei vorgehen. Dennoch habe ich ihn nach seiner Methode arbeiten lassen. Er war mit seinem Tool vertraut. Und ich hatte selten in meinem Team einen so exzellenten Fachmann für Kosten. Da stimmte jede Zahl und jede Prognose.

Sie haben mehrfach das Thema Lean Construction angesprochen und an Beispielen diesen Ansatz erklärt. Lean Construction ist abgeleitet vom Lean Management. Verschwendung soll, wie Sie eben sagten, vermieden werden. Beispielsweise werden in der Produktion Arbeitsabläufe so lange verbessert und „verschlankt“, bis möglichst viel Zeit, Geld, Material und Arbeitskraft eingespart werden. Dies geschieht immer unter der Maxime bestmöglicher Qualität, da darf natürlich nicht gespart werden. Nun haben Sie diese Prinzipien – oder besser: das dahinterstehende Mind-Set – auf die Baubranche übertragen.

Moment. Ich will mich nicht mit fremden Federn schmücken. Das war nicht unsere „Erfindung“. Derzeit wird im Bauwesen viel über Lean Construction diskutiert. Lean Construction habe ich auf einem Seminar kennengelernt. Wenn Sie Kongresse zum Thema Lean Construction besuchen, finden Sie dort zu geschätzt 80 Prozent Teilnehmer von ausführenden Firmen und Bauherren. Planer und Projektsteuerer sind hier in der Minderheit.

Auch in Deutschland?

Hier in jüngerer Zeit auch. Manche finden in Deutschland noch Gründe gegen diesen Ansatz, weil man am Bewährten hängt.

Und die Brasilianer?

Brasilianer sehen dies ganz anders. Brasilianer sind sehr offen und lernwillig. Das Bauunternehmen hat sofort mitgezogen, nachdem ich Lean Construction vorgestellt habe. Drei Wochen später war das komplette Team in dieser Methodik geschult – inklusive Bauunternehmen und Projektsteuerer.

Gestatten Sie mir auch hier einen Einwand. Beim Lean Management verbessert man Standardprozesse, die sich vielfach wiederholen. Jedoch hat man im Projektmanagement selten mit solchen sich ständig wiederholenden Routinen zu tun – anders als etwa in der Produktion. Wie kann Lean Management Projekte verbessern, obwohl es an Standardprozessen mangelt?

Mit diesem Einwand haben Sie auf den ersten Blick recht. Lassen Sie es mich bitte erklären! In



Brasilien ohne Fußball? Ausgeschlossen! Also her mit dem Leder! Hier treten gemischte Fußballteams zum Freundschaftsspiel an. Die Kicker stammen von BMW, dem Projektsteuerer und dem Generalunternehmer. Foto: BMW Group

**Buchstäblich auf grüner
Wiese errichtet:
Ein weiteres Luftbild des
BMW-Werks in Brasilien.
Foto: BMW Group**



Projekten finden wir kaum Standardprozesse, wie sie beispielsweise zur Produktion von jährlich 100.000 Autobremsten verwendet werden. Bei der Produktion werden immer die gleichen Teile in der gleichen Reihenfolge zusammengesetzt, viele Hundert Mal am Tag. Wer bei diesen Prozessen nur wenige Handgriffe verändert, kann bereits einen beachtlichen Erfolg erzielen.

Genau auf diesen Punkt spiele ich an. Wie haben Sie Lean Management in Ihrem Projekt genutzt?

Wir haben die Baustelle in Felder aufgeteilt. Diese Felder haben wir nacheinander bebaut, und zwar so, dass sich für jedes Feld möglichst viele wiederholbare Arbeitsschritte ergaben. Diese Schritte konnten wir gut kalkulieren, durchplanen und aufeinander abstimmen.

DIE BAUSTELLE „DURCHGETAKTET“

Anders gesagt: Sie haben den Bau der Werks-halle in viele gleiche – oder zumindest ähnliche – Pakete gegliedert. Da stand das Baukastenprinzip Pate?

Ja, in etwa. Wir haben für jedes Feld die nötigen Arbeiten durchgerechnet und so geplant, dass wir die Baustelle optimal takten konnten. Angenommen, die Betongießer brauchen einen Tag, um 1.000 m² Boden zu gießen. Wie lange brauchen dann beispielsweise die Monteure für Tragwerke oder Elektriker? Wie lange die Dachdecker? Alle Gewerke haben wir auf diese Weise kom-

plett kalkuliert. Dann haben wir berechnet: Wie können wir erreichen, dass alle Gewerke nahtlos, also Hand in Hand arbeiten? Wir kamen auf einen bestimmten Takt. Jede Woche konnten wir ein Feld fertigstellen – und dabei unsere Ressourcen optimal nutzen. Wir wussten, wann welches Gewerk zu arbeiten hat.

Das heißt, Woche für Woche haben sich bestimmte Standardprozesse wiederholt? Sie haben große Teile des Projekts in ein immer wiederkehrendes Set von Prozessen gegliedert?

Anhand dieser Standardprozesse konnten wir auch genau ermitteln, was wir an Material benötigen. Beispielsweise: Wie viele Tonnen Beton wurden benötigt, welche Betonfertigteile, wie viel Bodenbelag? Die Materialwirtschaft und Logistik war also in die Taktung eingegliedert; wir wurden häufig „just in time“ beliefert. Denn wenn man auf Baustellen Material lagert, geht immer etwas kaputt. Auch da kann man Verschwendung vermeiden. Wichtig aber war: Alle Beteiligten arbeiteten reibungslos zusammen. Das Folgegewerk startete auf der Baustelle seine Arbeit genau dann, wenn das vorangehende Gewerk fertig war – und zwar fehlerfrei fertig war. Wir haben keine Fehler weitergegeben, die später umständlich behoben werden mussten. Die Baustelle hatte also keinen Leerlauf.

Leerlauf auf der Baustelle? Meinen Sie Stillstand und unnötige Arbeitspausen? Der sprachwörtliche Bauarbeiter, der an der Schippe gelehnt wartet?

Dieses pointierte Bild ist nicht aus der Luft gegriffen. Ich bin nicht nur Architekt, sondern auch gelernter Zimmerer. Ich kenne diese Situationen gut: Das Gewerk, das der eigenen Arbeit vorangeht, ist noch nicht fertig. Man muss warten. Man trinkt einen Kaffee. Stunden vergehen. Das ist verschwendete Arbeitszeit! Sie kostet Geld. Denken Sie nochmals an die Win-win-Situation: Die Verschwendung schadet sowohl dem Auftraggeber als auch dem Auftragnehmer. Beide profitieren, wenn das Projekt ohne Verschwendung vorankommt.

TERMINABWEICHUNGEN SCHNELL ERKANNT

Half diese Methode auch, Ihr Projekt besser zu steuern?

Unsere Taktsteuerung hielt den Fortschritt auf der Baustelle sehr transparent. Wir konnten Terminabweichungen schnell erkennen – und auch gut gegensteuern. Wichtig bei Lean Construction ist, dass man dem Team diese Ergebnisse auch mitteilt.

Beim Lean Management werden häufig Schautafeln verwendet, um den Mitarbeitern die aktuelle Leistung anzuzeigen. Haben Sie Ähnliches bei Ihrem Projekt verwendet?

Solche Schautafeln haben wir verwendet, ja. Aber wir hatten zusätzlich ein wirklich gutes Instrument, den Fortschritt deutlich zu machen – nämlich unsere 4-D-Planung, bei der auch die Termine berücksichtigt werden.



Abläufe erklären und im Rollenspiel proben: Georg Zeller (rechts) erläutert Prozesse und Regeln.
Foto: BMW Group

Langsam! 3-D-Planung ist mir ein Begriff. Das geplante Bauobjekt wird als Computermodell oder Pappmodell gezeigt. So weit, so gut. Wie kann man nun die Zeit als vierte Dimension in diesem Modell berücksichtigen?

Stellen Sie sich ein 3-D-Modell des Gebäudes im Computer vor. Anhand einer Terminleiste simulieren Sie, wie weit der Bau zu welchem Zeitpunkt fortgeschritten ist. Dabei modellieren Sie also nicht nur das Gebäude, sondern in der Dimension der Zeit auch den jeweiligen Baufortschritt.

EIN BILD SAGT MEHR ALS TAUSEND WORTE ...

Man kann also anhand des Modells erkennen, wie weit beispielsweise drei Monate nach Baubeginn der Rohbau vorangeschritten sein soll. Richtig! Mit diesem 4-D-Modell haben wir gearbeitet. Wir haben 16 Webcams auf unserer Baustelle installiert und die Fotos neben das Modell gestellt. Das Modell zeigte, wie weit der Bau laut Terminplan vorangekommen sein sollte – den Soll-Zustand. Die Fotos aus den Webcams zeigten den Ist-Zustand. Wir konnten sofort vergleichen. Solche Vergleiche von Modellen und Bildern sagten dem Team und den Stakeholdern mehr als unsere Terminiagramme mit Hunderten von Balken. Die Bilder haben augenfällig gezeigt, dass wir das Projekt im Griff haben. Dies hat geholfen, Transparenz herzustellen und Vertrauen zu wecken.

Das heißt, Sie haben die Bilder Ihren Stakeholdern zugänglich gemacht?

Ja, auch dafür war dies gedacht. Wir haben die Bilder im Intranet unseres Konzerns veröffentlicht. Dies war auch ein Stück Projektmarketing.

Ihr Projekt stand unter großem Termindruck. Ihnen ist es gelungen, die Laufzeit Ihres Projekts erheblich zu verkürzen. Über Lean Construction haben wir gesprochen. Welche Maßnahmen haben Sie darüber hinaus zusätzlich ergriffen?

Es handelt sich um ein Bündel von Maßnahmen, die zu dieser Verkürzung geführt haben. Wichtig war uns beispielsweise, das Know-how unserer Partner einzubeziehen. Wir wollten, dass das Bauunternehmen und der Projektsteuerer uns bei der Suche nach intelligenten Lösungen helfen. Dafür muss man den Partnern natürlich die Chance geben.

Eine Chance geben – inwiefern?

Ein Beispiel: Unsere Ausschreibung haben wir funktional formuliert. Bei der Beschreibung etwa einer tragenden Stütze haben wir nicht exakt vorgeschrieben, aus welchem Material sie beschaffen sein muss, welchen Durchmesser und welches Gewicht sie haben soll. Wir haben stattdessen beschrieben, welchen Anforderungen die Stütze genügen muss, also die Funktionalität. Was soll die Stütze können? Dadurch konnten die Partner ihr Know-how einspeisen – und so manchen Weg während des Projekts verkürzen.

Dies klingt noch sehr abstrakt.

Machen wir es greifbar! Wir brauchten beispielsweise einen Zaun für unser Fabrikgelände. Normalerweise wird dieser Zaun aus Metall gefertigt. Unsere Baufirma hatte eine andere, preiswertere Lösung – nämlich den Zaun aus Stahlbetonteilen zu erstellen. Uns kam es nur auf die Funktionalität an: Der Zaun musste das Gelände gut sichern. Ob er aus Stahl oder Beton besteht, dies spielte für uns keine große Rolle. Die Lösung unseres Bauunternehmens hat uns allen Zeit und obendrein viel Geld gespart.

ZUHÖREN UND EINANDER VERTRAUEN LERNEN

Wir haben vorhin über die Win-win-Situation in Ihrem Projekt gesprochen. Der Zaun aus Stahlbeton war die preiswertere Lösung. Also hat das Bauunternehmen weniger verdient. Mit diesem Vorschlag hat sich das Unternehmen ins eigene Knie geschossen.

Nein, hat es nicht! Die Lösung war kostengünstiger, richtig. Das Unternehmen hatte weniger Umsatz, auch richtig! Aber es konnte die Stahlbetonelemente für den Zaun selbst herstellen. Es musste sie nicht zukaufen. Das Unternehmen hatte eine rentable Fertigungstiefe, eine bessere Wertschöpfung. Dadurch hat es unter dem Strich besser verdient – auch wenn die Gesamtlösung uns weniger gekostet hat. Win-win „par excellence“! – Doch dies alles setzt eines voraus: Man muss als Projektmanager dem Auftrag-

nehmern zuhören können und wollen. Und man braucht Vertrauen zum Partner. Man muss sich blind auf ihn verlassen.

Stichwort „Vertrauen“. Die Deutschen neigen zum Kontrollieren. Vertrauen ist gut, heißt es – Kontrolle ist besser. Sie haben in Ihrem Projekt diesen Satz quasi auf den Kopf gestellt. Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser. Dennoch bleibt bei allem Vertrauen eine Restunsicherheit. Vielleicht zieht der Partner einen am Ende doch noch über den Tisch. Wie geht man mit diesem Restrisiko um?

Wir waren uns bewusst, dass wir mit dem Vertrauen auch ein Risiko eingehen. Dieses Risiko war allerdings kalkulierbar. Und: Welche Alternativen hatten wir, das Projektziel zu erreichen? Der Stahlmarkt war überhitzt, allein dies hätte das Projekt deutlich verteuert. Deshalb haben wir von Anfang an auf Vertrauen gesetzt, sorgfältig einen Partner ausgewählt und dann die Beziehung zu ihm entwickelt.

OBERES UND MITTLERES MANAGEMENT EINBINDEN

Wie entwickelt man solch eine Beziehung?

Indem man das Vertrauen vorlebt. Wenn Sie als Partner immer zuverlässig sind, dann merkt der andere dies. Unser Partner hat verstanden, dass wir verlässlich sind. Dass man mit uns reden kann, dass wir Schwierigkeiten immer im Sinne einer Win-win-Situation lösen.

In puncto Vertrauen sind Sie also in Vorleistung gegangen – statt auf Gesten Ihrer Auftragnehmer zu warten?

Wir haben den Anfang gemacht. Unsere Partner haben jedoch sehr schnell verstanden und die Vertrauensbasis mitgestaltet. Dafür muss dieses Vertrauen auf allen Managementebenen hergestellt sein, nicht nur auf der Arbeitsebene im Projekt. Auch das obere und mittlere Management der Unternehmen muss dieses Vertrauen zueinander entwickeln. Es muss die Partnerschaft begleiten.

Oberes Management – ein gutes Stichwort. Ihre Konzernzentrale in München ist weit weg von Brasilien. Wichtige Stakeholder konnten Sie nicht ohne Weiteres zum Gespräch aufsuchen. Wie haben Sie Ihre Stakeholder eingebunden?

Dafür hatten wir ein Kommunikationskonzept. Solch ein Projekt lebt von der Unterstützung in der Konzernzentrale.

„Machtpromotoren“, wie es in der PM-Literatur heißt ...

Richtig! Solche Machtpromotoren brauchten wir. Wir konnten in Brasilien noch so gute Ideen und Lösungen entwickeln – hätte uns in München niemand den Rücken gestärkt, wären wir kaum weitergekommen. Vergessen Sie nicht: Wir haben ja unkonventionelle Ansätze verfolgt!

Sie brauchten also die Rückendeckung vom mittleren und oberen Management ...

Dies ist mit der Politik vergleichbar. Man braucht für einen guten Plan Verbündete, sowohl vertikal in den oberen Ebenen als auch horizontal auf der eigenen Ebene. Ein Beispiel: Bei unserem Projekt war es wichtig, Vorstände zu informieren und für die Pläne zu gewinnen. Dies gelang nur, wenn wir auch die entsprechenden oberen Führungskräfte gewonnen hatten, die selbst mit der Baufirma sprachen, sich vor Ort ein Bild machten von unserer Arbeit und dann den Vorständen berichteten.

PROMOTOREN GESUCHT – UND GEFUNDEN!

Also Menschen, die Partei für Ihr Vorgehen ergreifen und aus persönlicher Anschauung ein gutes Wort für Sie einlegen?

Die persönlichen Eindrücke, die im oberen Management kommuniziert werden, begünstigen ein Projekt manchmal mehr als ein nüchternes Reporting-Dokument. Wir haben deshalb immer wieder nach Brasilien eingeladen. Um auf Ihre Eingangsfrage zurückzukommen: Bei diesem Stakeholdermanagement haben wir nichts dem Zufall überlassen. Die Vorgehensweise war von Anfang an geplant.

Hatten Sie auch mit Stakeholdern in Brasilien zu tun?

Natürlich, auch in Brasilien. Beispielsweise war der künftige Werkleiter stark ins Projekt involviert – sogar auf unseren Intensivtagen. Er hat

Immer wieder werden Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen erklärt (Projektleiter Georg Zeller, Mitte, Bauleiter Christoph Naumann, rechts).

Foto: BMW Group



das „große Ganze“ ins Team transportiert, also die Vision von dem künftigen Werk. Die Gebäude, die wir erstellt haben, dienen ja einem Zweck. Das Team sollte nicht vergessen, dass wir bauen, damit später hier Autos hergestellt werden können. Deshalb war der künftige Werkleiter an allen wesentlichen Entscheidungen beteiligt – auch an schnell zu treffenden Entscheidungen.

Eingangs haben Sie auf Mentalitätsunterschiede zwischen brasilianischen und deutschen Mitarbeitern hingewiesen. Ein Punkt war, dass brasilianische Mitarbeiter vergleichsweise wenig eigenverantwortlich arbeiten.

Verstehen Sie mich da nicht falsch! Brasilianer arbeiten sehr gut an Lösungen mit, wie gesagt. Sie sind dies aber nicht gewohnt.

„DER UNTERSCHIED LIEGT AUF UNSERER SEITE“

Lassen Sie mich bitte da anknüpfen: In Brasilien ist unsere Art zu arbeiten ungewohnt, wie Sie sagen. Wie sind Sie mit diesen Unterschieden bei der Arbeitsmentalität umgegangen?

Der Unterschiede waren wir uns natürlich immer bewusst. Wenn ich auf den Globus schaue, so erscheinen mir die Deutschen doch in weiten Teilen anders als die meisten anderen. Der Unterschied scheint auf unserer Seite zu liegen. Unsere sachorientierte Kultur und offene Art der

Kritik sind weltweit gesehen recht selten. Dies sollten wir immer im Hinterkopf behalten. Einem deutschen Kollegen könnte ich im Gespräch sagen, dass seine Arbeit schlecht war, wirklich schlecht, dass er sich Fehler nicht noch einmal erlauben soll – und dass er bis morgen seine Arbeiten korrigieren muss. Der Deutsche würde diese Kritik akzeptieren. Ein Brasilianer nicht. Ihm gegenüber würde ich Kritik an Arbeitsergebnissen ganz anders aussprechen: Ich würde seinen interessanten Ansatz loben – und dann mit ihm gemeinsam versuchen, die Ergebnisse von einer anderen Seite her zu betrachten.

Sodass ihm die Fehler selbst auffallen?

Ja. Übrigens auch in anderen Punkten unterscheiden sich Deutsche von Brasilianern. Deutsche sind bei der Arbeit oft sehr ernst ...

... bierernst?

Ja. Anders in Brasilien. Ich habe selten zuvor so viel gelacht bei der Arbeit wie in Brasilien. Wir hatten sehr viel Spaß im Projekt. Und was mir noch aufgefallen ist: Als Projektmanager kann man in Brasilien sehr gut Mitarbeiter persönlich an sich binden und begeistern. Diese Begeisterungsfähigkeit ist hilfreich; die Mitarbeiter brennen für das Projekt. Ich habe externe Mitarbeiter – also Mitarbeiter des brasilianischen Bauunternehmens oder unseres Projektsteuerers – wie eigene Mitarbeiter betrachtet. Wir waren ein Team. Mein brasilianischer Projektsteuerer

hat mir von Missverständnissen mit seinen Mitarbeitern berichtet. Sprachen die Mitarbeiter von „wir“ und „unserem Team“, so meinten sie das BMW-Team, in dem sie mitgearbeitet haben. Offen gesagt: So etwas habe ich kaum in einem anderen Projekt erlebt.

War dies alles eine Frage der Führung – besser gesagt: der guten Führung?

Ich denke, dass es Zusammenhänge gibt zwischen guter Führung und dieser brasilianischen Begeisterungsfähigkeit. Ein Beispiel: Als Projektleiter habe ich dem Team Freiraum zu geben. Ich muss Verantwortung delegieren – und dieses Delegieren auch zulassen. Vieles im Projektgeschäft könnte ich als Projektmanager auch selber machen. Beispielsweise die Bemusterung mit Material; diese Aufgabe war früher mein persönliches Steckenpferd. Heute habe ich dafür einen Designverantwortlichen im Team, und ich muss ihn arbeiten und entscheiden lassen. Ich kann nicht sagen: Bitte bearbeite dies, ich entscheide am Ende. Ich habe die Rolle und die Kompetenz meiner Mitarbeiter zu respektieren, wenn ich einen guten Rahmen für die Arbeit geben will. Unter diesen Rahmenbedingungen soll jeder Mitarbeiter das Beste aus sich herausholen können. Dadurch motiviert man Mitarbeiter.

Sie sprechen von Rahmenbedingungen, unter denen jeder das Beste aus sich herausholt. Was meinen Sie damit genau?



Das Projektende ist absehbar: Schlüsselübergabe Flächenbereitstellung zwischen Bauprojektleiter Georg Zeller (links) und Einrichtungsprojektleiter Dr. Markus Berger.
Foto: BMW Group



**Unterstützung aus München:
Dr. Grebenc (Mitte), BMW-Bereichsleiter,
besuchte regelmäßig die Baustelle,
hier mit Georg Zeller (links), Projekt-
leiter, und Klaus Gärtner (rechts),
Director Operations Brazil.
Foto: BMW Group**

Dies hat mit stärkeorientierter Führung zu tun. Ich erkläre dies gerne mit einem historischen Beispiel: Der Nobelpreisträger Albert Einstein liebte seine Violine. Der Violine galt seine Leidenschaft – doch die Physik fiel ihm leichter. Dort lag seine Stärke. Kurz: Einstein wäre mit vielem Üben vielleicht ein mittelmäßiger Musiker geworden. Doch er hat dort investiert, wo seine Stärken lagen. In der Physik.

DAS „EINSTEIN-EXEMPEL“: STÄRKENORIENTIERTE FÜHRUNG

Was bedeutet dies für das Projektmanagement?

Ich lasse die Leute nicht das tun, was sie am liebsten machen – sondern das, was im Bereich ihrer Stärken liegt. Dies gilt auch für die Entwicklung von Mitarbeitern: Zunächst die Stärken erkennen, dann diese Stärken gezielt fördern. Dies bringt wesentlich mehr als der Versuch, Schwächen auszugleichen. Auf diese Weise kommen Spitzenleistungen zustande.

Also Qualifikationen gezielt nutzen?

Nein, Stärken nutzen. Persönliche Stärken sind etwas anderes als Qualifikationen. Ich denke an Stärken wie die Fähigkeit, kreativ Lösungen zu finden, Visionen zu entwickeln, analytisch zu

denken, zu kommunizieren oder Konflikte zu schlichten. Was mein Team betrifft: Ich habe – völlig unabhängig von den Qualifikationen – darauf geachtet, dass ich die Stärken im Team gut mische. Habe ich nur Visionäre im Team, dann fehlen mir möglicherweise die Macher, die „die PS auf die Straße bringen“. Auch eine gute Mischung der Stärken im Team gehört zu den Rahmenbedingungen für erfolgreiches Arbeiten.

Gehören in diesen Zusammenhang auch die sogenannten „Intensivtage“, zu denen Sie regelmäßig Ihr Team eingeladen haben?

Nicht ganz! Bei den Intensivtagen ging es darum, dass das Team unsere Arbeitsweise verinnerlicht – beispielsweise die Methoden unseres Projektmanagements oder die Grundsätze von Lean Construction. Wir haben im Team acht Intensivtage durchgeführt. Dafür haben wir uns weit weg von der Baustelle getroffen, beispielsweise im Dschungelcamp. Kein Handyempfang, keine Störung. Dort haben wir tagelang über Kommunikation, Organisation, Information und Zusammenarbeit diskutiert.

Weshalb dies?

Unser Projekt musste schnell starten. Wir hatten beim Projektmanagement schnell hohe Leistung zu erbringen. Für uns bedeutete das: Wir hatten keine Zeit zu warten, bis sich die Zusammenarbeit, Kommunikation und die Prozesse

von selbst einspielen. Wir mussten also intensiv daran arbeiten.

MIT DEM JEITINHO KÖNNEN BRASILIANER ZAUBERN

Wie kann man im Team diese PM-Leistungskurve so schnell ansteigen lassen?

Vielleicht kennen Sie den Satz: Einmal gesagt ist nicht gehört. Es reicht also nicht, Regeln und Prozesse zu erklären. Sie müssen geübt werden. Wir haben dies in Rollenspielen gemacht. Ein Beispiel: Ich habe das Änderungsmanagement trainiert. Im Rollenspiel ging es darum, dass der Nutzer des Werks ein großes Schnellauftor statt des geplanten kleinen Standardtors wünschte. Eine klassische Änderung. Der Prozess des Änderungsmanagements war natürlich jedem bekannt, es gab ein Chart für den Workflow.

Aber ...?

Der Schritt vom Wissen zum Tun – darauf kam es uns an. Welches Dokument müssen die Mitarbeiter verwenden? Welche Stakeholder werden einbezogen? Der eine erstellt den Antrag, ein anderer prüft ihn, ein weiterer berechnet die Kosten. Jemand gibt den Antrag ins System ein, dann folgt die Freigabe durch ein Fachgremium. Wir haben immer wieder trainiert, diese Ände-



**Ein krönender Abschluss:
Das Team Bau mit dem ersten
in Brasilien produzierten BMW.
Foto: BMW Group**

rungsanträge umzusetzen – bis jeder seine Aufgaben und seine Rolle genau kannte. Das Team sollte Änderungen am Ende wie im Schlaf bearbeiten können.

Vorhin sagten Sie dem Sinn nach, dass die sachlich-direkte Führung der Deutschen bei Brasilianern unbeliebt ist. Dass man Brasilianer dazu bringen muss, sich persönlich mit den eigenen Ideen in Lösungsfindungen einzubringen. Sie sagten, dass man sie sanft „erzie-

hen“ muss, in homöopathischen Dosen. Sind Intensivtage dafür ein gutes Mittel?

Auf jeden Fall! Doch dieses Heranführen sollte nicht auf die Intensivtage beschränkt sein. Immer wieder darauf ansprechen, erklären, Hintergründe erläutern. Explain it, explain it, explain it ...

Aber auch Deutsche müssen in Brasilien umdenken. Konkret: Was sollten deutsche Projektmanager in Brasilien Ihrer Erfahrung nach lernen?

Sie sollten lernen zuzuhören und dabei auf die Augenhöhe der Mitarbeiter herunterkommen. Ich darf ein wenig pauschalisieren: Uns Deutschen wird nachgesagt, dass wir bei Projekten sehr professionell vorgehen. Wir beherrschen die Sache, wir können sehr gut über die Sache kommunizieren. Wir haben mit dieser Professionalität bei Brasilianern einen Bonus. Doch Professionalität allein reicht nicht. In Brasilien steht die persönliche Beziehung zwischen den Akteuren bei Projekten im Vordergrund. Sie ist dort ein Erfolgsfaktor für Projektmanagement.

„Projektmanagement neu gedacht“ – Wie die DPEA Assessoren den Award-Preisträger beurteilen

Die GPM sprach von einem „Leuchtturmprojekt“: Mit dem Werksneubau in Brasilien hat das Team um Georg Zeller für die BMW Group ein hervorragendes Projekt realisiert. Weniger als ein Jahr Bauzeit, Unterschreitung des Kostenziels um mehrere Millionen Euro – und exzellentes Projektmanagement. Das Projekt konnte in einem mehrstufigen Assessmentverfahren punkten; es überzeugte die Assessoren des DPEA sowohl mit seinem Management als auch mit seinen Ergebnissen. Die DPEA Assessoren würdigen die einzelnen PM-Leistungen:

- Das Projektteam hat auf beachtliche Weise seine Subunternehmer in das Gesamtprojekt integriert. Die Lieferanten vor Ort wurden wirklich als Partner gesehen und nicht als Erfüllungsgehilfen.
- Die ganze Vorgehensweise des Projekts war auf menschliche und personenfokussierte Zusammenarbeit orientiert.
- Nach einem Prinzip der Subsidiarität lagen Vertrauen und Befähigung voll beim Projektteam, wodurch ein entscheidungskräftiges und verantwortungsvolles Projektmanagement ermöglicht wurde.
- Interne und externe Hierarchien wurden im Interesse des Projekts minimiert.
- Dieses Projekt konnte unter seinen besonderen Bedingungen nur gelingen, weil auch das Projektmanagement neu gedacht und in agiler Vorgehensweise angegangen wurde. Dazu wurde manch bestehende Konvention überwunden, um Innovation zu ermöglichen.
- Die Weitsicht und der Mut, die eigenen etablierten Prozesse dem Projektziel unterzuordnen und auf das Know-how der lokalen Partner zurückzugreifen, waren am Ende von Erfolg gekrönt.

Die Zusammenarbeit in Brasilien ist deutlich beziehungsorientiert – anders als in Deutschland, wo man eher sach- und funktionsorientiert arbeitet?

Ja. Wichtig ist mir: Die Begeisterungsfähigkeit und die Kreativität der Brasilianer kann unsere Professionalität hervorragend ergänzen. Deutsche Gründlichkeit und brasilianische Kreativität passen gut zueinander.

Kurz: Brasilianer und Deutsche im Projekt – ein Dream-Team?

Ein Beispiel: Die Brasilianer finden für jedes Problem ein Lösung, man nennt dies „Jeitinho“, ein gewitztes Talent zur Improvisation, mit dem man aus einer verfahreneren Situation kommt. Ich würde mich als Projektmanager nie allein auf diese Findigkeit verlassen. Man braucht immer gute Planung und Risikomanagement in der Hinterhand. Es ist aber für uns Deutsche beruhigend zu wissen, dass es bei der Lösungssuche diese brasilianische Fantasie, den Enthusiasmus und den „Jeitinho“ gibt. ■