

## Standardisierung im Projektgeschäft:

Wie Organisation und Digitalisierung die Qualität im Bauwesen sichern können

**Das Bauwesen steht exemplarisch für eine paradoxe Realität vieler projektgetriebener Branchen.**

Einerseits ist jedes Bauprojekt ein Unikat, das in Form, Lage, Materialität und Nutzung individuell gestaltet wird. Andererseits sind die Phasen der Projektabwicklung seit Jahrzehnten bekannt und in Form der Leistungsphasen nach HOAI klar strukturiert.



Planer, Ingenieure, Nachunternehmer und Generalunternehmer bewegen sich innerhalb eines festen Rahmens, der die Schritte vom ersten Entwurf bis zur abschließenden Gewährleistung vorgibt.

### Projektgeschäft als Paradox

Trotz dieser übergeordneten Struktur wird in der konkreten Umsetzung häufig improvisiert. Rollen sind unklar definiert, Zuständigkeiten ändern sich im Projektverlauf, Abläufe sind abhängig von persönlichen Netzwerken, individueller Erfahrung und situativen Notlösungen. Anstelle einer durchgängigen Projektstruktur dominiert eine operative Ad-hoc-Kultur.

Dies führt regelmäßig zu vermeidbaren Reibungsverlusten, hoher Belastung der Projektbeteiligten sowie zu Qualitätseinbußen in der Bauausführung. Viele Unternehmen beklagen eine wachsende Zahl von Mängeln, stockende

Abläufe und unklare Verantwortlichkeiten – insbesondere in der Übergabe zwischen den verschiedenen Leistungsphasen. Eine Ursache dafür liegt in der mangelnden strukturellen Trennung zwischen dem Projektmanagement als übergeordnetem Steuerungsinstrument und der eigentlichen Ausführung durch die Nachunternehmer.

### Warum Standardisierung keine Bedrohung ist

Dabei könnte gerade diese Differenzierung erhebliches Potenzial freisetzen. Das Projektmanagement – verstanden als die methodische, personelle und kommunikative Führung eines Bauvorhabens – lässt sich in hohem Maße standardisieren. Wiederkehrende Elemente wie Planungsbesprechungen, Leistungsstandkontrollen, Schnittstellenkoordination, Kommunikation mit Auftraggebern und Nachunternehmern sowie die Dokumentation des Baufortschritts sind über viele Projekte hinweg nahezu identisch.

Je konsequenter diese Aufgaben durch standardisierte Prozesse und digitale Tools unterstützt werden, desto mehr Aufmerksamkeit bleibt für das, was tatsächlich variiert: die Ausführung. Hier treten Störungen auf, die sich nicht vollständig planen lassen – etwa witterungsbedingte Verzögerungen, kurzfristige Personalausfälle, Lieferschwierigkeiten oder qualitative Mängel. Gerade diese Faktoren erfordern situatives Handeln, hohe Aufmerksamkeit und gut funktionierende Reaktionsmechanismen.

### Digitalisierung als strukturelles Rückgrat

Digitalisierung spielt in diesem Zusammenhang eine entscheidende Rolle. Moderne Projektmanagementsysteme ermöglichen nicht nur die strukturierte Planung und Koordination von Arbeitspaketen, sondern auch die nahtlose Dokumentation von Abweichungen, automatisierte

## Standardisierung im Projektgeschäft:

Wie Organisation und Digitalisierung die Qualität im Bauwesen sichern können

Eskalationen und transparente Kommunikation entlang definierter Workflows. Auf diese Weise wird Projektführung messbar, nachvollziehbar und im besten Sinne prozessual gesteuert.



Die Erkenntnis daraus ist deutlich: Standardisierung im Projektmanagement bedeutet nicht Gleichmacherei, sondern ist eine Voraussetzung für Qualität in der Individualität der Bauausführung. Je klarer die Prozesse, desto stabiler die Projektabwicklung. Je eindeutiger die Rollen, desto wirksamer die Führung. Und je digitaler die Abläufe unterstützt werden, desto schneller lassen sich operative Probleme erkennen und lösen.

### Die Rolle des Generalunternehmers im Wandel

Hinzu kommt eine notwendige Reflexion der Rolle von Generalunternehmern selbst. Viele Unternehmen dieser Art verstehen sich weiterhin als „Bauende“, obwohl sie kaum noch über eigene Produktionskapazitäten verfügen. Der eigentliche operative Teil – das Bauen im engeren Sinne – liegt längst bei Nachunternehmern. Die Wertschöpfung der Generalunternehmer besteht primär in der Koordination, Integration und Führung komplexer Systeme aus Menschen, Firmen und Informationen. Sie sind Projektmanager in Reinform.

In meiner Arbeit mit mittelständischen Unternehmen, darunter auch in der Bauwirtschaft, zeigt sich immer wieder: Wenn die Organisation strukturell nicht mit dem operativen Anspruch mitwächst, entsteht Überlastung. Führungskräfte geraten unter Druck, operative Themen überlagern strategische Fragestellungen, und das Unternehmen verliert seine Fähigkeit zur Steuerung

### Führung durch Klarheit ermöglichen

Eine klar definierte und digital unterstützte Projektorganisation wirkt hier wie ein strukturelles Rückgrat, das Orientierung und Halt gibt.

Ich begleite Organisationen dabei, genau diese Klarheit zu entwickeln. Nicht durch die Einführung neuer Tools allein, sondern durch die bewusste Gestaltung von Rollen, Prozessen und Entscheidungswegen.

Meine Rolle dabei ist die des Sparringspartners – analytisch, strukturiert, umsetzungsnah. Ziel ist es nicht, neue Abhängigkeiten zu schaffen, sondern unternehmerische Handlungsfähigkeit zurückzugeben.

Denn Qualität entsteht nicht durch Kontrolle allein. Sie entsteht durch Klarheit in der Organisation. Und diese lässt sich gestalten – strukturell, digital, menschlich.

**"Der wahre Produktionsfaktor im Bau ist Führung."**

**Sie möchten Ihre Projektorganisation reflektieren oder strukturieren?**

**Ich bin Ihr Sparringspartner mit analytischem Blick und operativer Erfahrung.**

**Axel Schelter**  
**SCHELTER Unternehmensentwicklung GmbH**  
Briener Str. 45a-d • 80333 München  
[www.schelter-unternehmensentwicklung.de](http://www.schelter-unternehmensentwicklung.de)  
as@schelter-unternehmensentwicklung.de