Führung im Architektur- und Ingenieurbüro – Traineeprogramm

Der Lehrgang **Führung im Architektur- und Ingenieurbüro** der Akademie für Fort- und Weiterbildung der Bayerischen Architektenkammer besteht aus 6 Lehrgangsteilen und wird in Kooperation mit der Bayerischen Ingenieurekammer-Bau durchgeführt.

Die Veranstaltungstermine (7 Tage mit insgesamt 56 Unterrichtseinheiten) sind dem Terminplan (Anlage 1) zu entnehmen. Getränke und Speisen sind in Kaffee- und Mittagspausen inkludiert.

Lehrgangsordnung: Lehrgangsinhalte und Dozierende	**UE**
1. Mitarbeiterführung	**16**
(2 Tage; jeweils 4 UE Vortrag und 4 UE Workshop) **Zielsetzung** Die Teilnehmenden lernen, ihre eigene Führungspersönlichkeit weiterzuentwickeln, Beziehungen zu Mitarbeitenden durch klare Kommunikation zu stärken sowie Teamprozesse zu verstehen und zu steuern. Ziel ist es, Führung im Architekturbüro bewusst, professionell und zukunftsorientiert zu gestalten und auch in herausfordernden Situationen handlungsfähig zu bleiben. **Inhalt** Führungskräfte in Planungsbüros stehen vor der Aufgabe, Projekte erfolgreich zu steuern und zugleich die einzelne Mitarbeiterin / den Mitarbeiter zu fördern sowie ein Team zu koordinieren. In diesem Lehrgangsteil erleben die Teilnehmenden praxisnahes Wissen und erhalten hilfreiche Werkzeuge und Ansätze, um Führungsverantwortung klar, wirksam und menschlich zugleich zu gestalten. Das Seminar verbindet dafür theoretische Impulse mit praktischen Übungen, konkreten Beispielen aus dem Architektenalltag, sowie Raum, das eigene Führungsverhalten zu reflektieren und weiterzuentwickeln. **Themen und Dozierende Tag 1** Rollen und Aufgaben der Führungskraft im Architekturbüro | Führungspersönlichkeit und Selbstmanagement | Führungstheorien | Führungsinstrumente | Führen in hybriden Umgebungen | psychische Gesundheit und Burnout | Motivation | Grundlagen Arbeitsrecht Dipl.-Ing. Claudia Peschel, Architektin, geschäftsführende Gesellschafterin, Niederlassungsleiter bharchitekten, München Dipl.-Ing. (FH) Stefan Vogl, Architekt, geschäftsführender Gesellschafter, Niederlassungsleiter bharchitekten, Regensburg **Themen und Dozierende Tag 2** Kommunikationspsychologie: verschiedene Ebenen der Kommunikation | aktives Zuhören | Gruppenprozess | Umgang mit Konflikten | Werte- und Entwicklungsquadrat | schwierige Gespräche | Feedback | Koordination und Steuerung von Teams Dipl.-Ing. Nicola Disko, Architektin und Mediatorin, München Dipl.-Ing. Eva Wolf, Architektin und Mediatorin, München	

2. Projektorganisation durch Lean Management	8

(1 Tag, 4 UE Vortrag, 4 UE Workshop)

Zielsetzung
In vielen Projekten erhält die Kommunikation noch immer nicht den Stellenwert, den sie verdient – obwohl gerade der Dialog entscheidend für den Projekterfolg ist. Die Teilnehmenden erhalten einen praxisnahen Einblick in eine durch Lean Management optimierte Projektstruktur. Einfache, sofort anwendbare Tools unterstützen dabei, Sicherheit und Transparenz in komplexe Planungs- und Bauprozesse zu bringen. Im Austausch mit den Teilnehmenden werden Erfahrungen geteilt und bestehende Herausforderungen in der Praxis aufgezeigt. Ziel ist es, Projekte als gemeinschaftliche Teamleistung zu verstehen und die eigene Rolle als zentrale Koordinations- und Informationsschnittstelle wahrzunehmen.

Inhalt
In diesem Lehrgangsteil erhalten die Teilnehmenden einen Überblick über verschiedene Formen der Projektorganisation. Der Schwerpunkt wird an diesem Tag auf das Lean Management gelegt und dessen Vorteile erfahrbar gemacht. Lean Management versteht sich als Kommunikationsplattform und Werkzeug, das die Zusammenarbeit aller Beteiligten verbessert und Projekte transparent und strukturiert gestaltet. Es ermöglicht, frühzeitig auf Störungen im Projektablauf zu reagieren und viele Probleme bereits im Ansatz zu vermeiden.

Die Rolle von Architekteninnen und Ingenieuren hat sich weit über die klassischen Grundleistungen hinaus entwickelt. Verstärkt ist es die Aufgabe, den Gesamtüberblick zu behalten und der Bauherrschaft fachlich fundiert und strategisch koordiniert Orientierung zu geben. Die Führung und Koordination von Teams ist dabei ein wesentlicher Teil des Berufsbildes. Anhand anschaulicher Beispiele lernen die Teilnehmenden, Projekte transparent, effizient und terminorientiert zu strukturieren und zu steuern. Es werden grundlegende Prinzipien und der Mehrwert des Lean Managements vermittelt und ein sinnvoller Einsatz in Planungs- und Ausführungsphase gezeigt. Im Praxisteil bauen die Teilnehmenden ein Projekt in einem digitalen Tool auf und erfahren, wie sich Projekte strukturell und terminlich optimieren lassen.

Themen
Grundlagen, Definition und Chancen des Lean Management | Optimierter Aufbau von Planungs- und Bauprojekten | Aufbau eines Projekts im Lean Management | Qualitäts- und Steuerungstools | LOP für inhaltliche Themen | Lean Board und Report für terminliche Themen (MTA, EVM, PEP, CPM) | Änderungsmanagement | Last-Planner-System | Optimierung und Qualitätssicherung | Zusammenarbeit BIG ROOM

Dozent
Dipl.-Ing. Fabio Wendnagel, Architekt, TE5T ARCHITEKTEN, München

Hinweis
Für unseren Praxisteil sind die Teilnehmenden eingeladen einen Laptop mit Internetzugang mitzubringen, um in einer digitalen Lean Plattform ein gemeinsames Planungs- und Bauprojekt aufzusetzen und auszuwerten. Ein kostenloser Test-Account für alle Teilnehmenden wird zur Verfügung gestellt.

3. Bürokosten und Kalkulation	8

(1 Tag 5 UE Vortrag, 3 UE Workshop)

Zielsetzung
Die Teilnehmenden erlernen, die für das Unternehmen individuell erforderlichen Kalkulationsdaten selbst zu ermitteln, um auf dieser Basis die wirtschaftliche Unternehmensführung abzusichern. Als Vorgabe der späteren wirtschaftlichen Analyse lernen die Teilnehmenden steuerliche Vorgabewerte der Jahresabschlüsse in Diagrammverläufe zu übertragen.

Inhalt
Für Planende aller Berufsgruppen, ist die wirtschaftliche Führung ihres Büros von Bedeutung, sobald sie in der Position als Führungskraft, Partner oder Inhaberin sind. Um Klarheit auf der Einnahmen- und Ausgabenseite zu haben, ist es erforderlich, die Projekte zu erfassen und einen Überblick über die Kalkulation der Bürokosten zu haben. Die Teilnehmenden lernen Methoden, Auftragsbestände per Leistungsabgrenzung zu erfassen, den kalkulatorischen Soll-Jahresumsatz zu ermitteln und die Büroauslastung zu überblicken. Darüber hinaus lernen die Teilnehmenden die Einflussparameter auf den Stundensatz zu erkennen und Stundensätze zu ermitteln. Anhand von Beispielen wird der Themenbereich des Controllings aufgenommen, um beispielsweise Kosten- und Leistungsverlauf bei der Projektabwicklung zu erkennen. Des Weiteren werden an Praxisbeispielen beratener Büros die Umsatz-Kosten-Gewinn-Verläufe betrachtet, die u.a. im Lehrgangsteil 5 von Relevanz sind.

Themen
Betriebswirtschaftliche Grundlagen im Architekturbüro | Projektbudget | Bürokosten | Büroauslastung I Stundensatzkalkulation | honorarfähige und nicht honorarfähige Leistungen | Einflussparameter | Vorgabewerte Projektcontrolling | Umsatz-Kosten-Gewinn-Verläufe | Expresskalkulation | Soll-Jahresumsatz | Stundensätze

Dozent
Dipl.-Ing. (FH) Dipl.-Wirtsch.-Ing. (FH) Hansjörg Selinger,
Architekt, Wirtschaftsingenieur, Rottweil

Hinweis
Internetfähiger Computer ist erforderlich.

4. Betriebsorganisation – Strukturen, Prozesse, Verantwortung	8

(1 Tag, 4 UE Vortrag, 4 UE Workshop)

Zielsetzung
Methodisches und gleichzeitig agiles Vorgehen in Planungs- und Architekturprozessen ist entscheidend, um aktuelle Anforderungen sicher und effizient zu bewältigen. Die Teilnehmenden erwerben ein praxisnahes Verständnis dafür, wie eine leistungsfähige Büro- und Projektorganisation aufgebaut, gesteuert und kontinuierlich weiterentwickelt wird. Dabei steht insbesondere die Fähigkeit im Mittelpunkt, wirtschaftliche, organisatorische und personelle Entscheidungen auf Grundlage klarer Ziele zu treffen und Veränderungen aktiv zu gestalten.

Inhalt
Die Teilnehmenden lernen die wesentlichen Bausteine der Büroorganisation nicht nur kennen, sondern übertragen sie direkt auf ihre individuelle berufliche Situation. Anhand typischer Einstiegs- und Karriereszenarien (Existenzgründung, Einstieg/Partnerschaft, leitende Rolle im Büro) wird vermittelt, wie Strukturen, Prozesse und wirtschaftliche Rahmenbedingungen zielgerichtet aufgebaut werden. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der Verknüpfung von Zieldefinition, betriebswirtschaftlicher Planung, Teamorganisation, Projektsteuerung und kontinuierlicher Verbesserung.

Im Workshopteil erarbeiten die Teilnehmenden ein vollständiges „Unternehmens-Setup“ in zwei praxisnahen Szenarien – einschließlich Rollenverteilung, Projektmanagement-Logik, Finanzplanung und Liquiditätsüberblick – und reflektieren abschließend, weshalb Organisation im Alltag häufig am „Daily Business“ scheitert und wie man handlungsfähig bleibt.

Themen
Grundlagen der Büro- und Projektorganisation | Ziele, Strategien und betriebliches Setup | betriebswirtschaftliche Rahmenbedingungen und Gesellschaftsformen | Kommunikations- und Prozessstrategien | Teams: Rollen, Aufgaben und Kompetenzprofile | Personalentwicklung | Budgetierung und Controlling | Liquiditäts- und Ressourcensteuerung | KVP und Change | Prozessreflexion | Umgang mit Unsicherheit und Veränderung

Dozent
Dipl.-Ing. (FH) Mario Mirbach, Architekt, Regensburg

Hinweise
Für einzelne interaktive Elemente benötigen die Teilnehmenden ein internetfähiges Smartphone oder Tablet.

5. Unternehmensgründung, -partnerschaft, -übernahme, - nachfolge und Selbständigkeit	8

(1 Tag, 6 UE Vortrag, 2 UE Workshop)

Zielsetzung
Die Teilnehmenden erlernen den Weg in die eigene Existenz über unterschiedliche Weichenstellungen zu erkennen, z.B. die Gründung des eigenen oder gemeinsamen Büros, die Übernahme eines Büros oder den Einstieg in ein partnerschaftlich geführtes Büro. Darüber hinaus erlangen die Teilnehmenden Kenntnis über diverse Strategien der Marktpositionierung sowie gesellschafts- und steuerrechtliche Rahmenbedingungen. Arbeitsschritte, die im Zuge der klassischen Existenzgründung, Büropartnerschaft, oder -übernahme notwendig sind, werden in einer Maßnahmenübersicht zusammengefasst.

Inhalt
Für Personen mit Führungsmotivation eröffnen sich diverse Wege zur Freiberuflichkeit. Eine wichtige Grundlage dafür ist die Beschreibung der geschäftlichen und privaten Ziele. Die innere Sicht soll Stärken und Schwächen vergegenwärtigen, die externe Sicht soll Markt-Chancen und Markt-Risiken verdeutlichen. Wird man zukünftig an Marktattraktivität eher gewinnen oder eher verlieren? Arbeitet man lieber autark, in Netzwerken oder in einem gesellschaftsrechtlichen Verbund?
In diesem Lehrgangsteil werden die Teilnehmenden erfahren, welche Rolle der Unternehmenswert spielt, wenn der Einstieg oder die Übernahme eines Büros ansteht und welche Möglichkeiten an unterschiedlichen Rechtsformen bestehen. Welche Rechtsform besteht gegenwärtig und welche zukünftig? Welche Wertbestandteile sind relevant? Darüber hinaus lernen die Teilnehmenden anhand einer Aufgabenstellung aus der Praxis beratender Büros, Zeitphasen-Modelle zu skizzieren.
Für Büros ab zwei Inhabern oder Inhaberinnen ist das Thema der Gewinnverteilung zentral. Dafür werden insbesondere Tätigkeitsumfang und Kapital betrachtet und Methoden einer sogenannten Gewinnverteilungsabrede erörtert.

Themen
Zielbeschreibungen | Kernkompetenzen | Strategien Marktpositionierung | Leistungsprofil | Rechtsformen | Kooperationen | Partnerschaft | Büroübernahme | Fallbeispiele | Zeitphasen-Modelle | Wertbestandteile Architektur- und Planungsbüro | Übertragung, Einbringung, Verkauf | Gewinnverteilungsabrede

Dozent
Dipl.-Ing. (FH) Dipl.-Wirtsch.-Ing. (FH) Hansjörg Selinger,
Architekt, Wirtschaftsingenieur, Rottweil

6. Verhandeln	8
(1 Tag, 4 UE Vortrag, 4 UE Workshop) **Zielsetzung** Die Teilnehmenden lernen unterschiedliche Formen und Strategien des Verhandelns kennen und gewinnen Sicherheit im Umgang mit vielfältigen Verhandlungssituationen. Sie erfahren, wie sie Verhandlungen gezielt vorbereiten, sich auf das Wesentliche konzentrieren und tragfähige Ergebnisse erzielen können. Durch die Reflexion des eigenen Verhaltens und der persönlichen Haltung erweitern sie ihre Kompetenz im Umgang mit schwierigen Gesprächspartnern. So bleiben sie auch in herausfordernden Gesprächen klar, souverän und zielorientiert. **Inhalt** Verhandlungen gehören zum Berufsalltag in der Architektur- und Planungspraxis – ob es um Honorare, Termine, Aufgabenverteilungen oder Verantwortlichkeiten geht. Doch auch wenn täglich verhandelt wird, verläuft dies nicht immer effektiv oder zufriedenstellend. Unterschiedliche Interessen prallen aufeinander, gemeinsame Lösungen scheinen oft weit entfernt. Ergebnisse bleiben trotz guter Sachargumente hinter den Erwartungen zurück; Unzufriedenheit oder Frustration sind häufig die Folge. Dabei lässt sich Verhandeln gezielt lernen – als Schlüsselkompetenz für alle, die im Bauwesen Verantwortung tragen. In diesem Lehrgangsteil erarbeiten die Teilnehmenden anhand praxisnaher Beispiele und interaktiver Übungen, wie sie sich systematisch auf Verhandlungen vorbereiten und diese so führen, dass Interessen aller Beteiligten berücksichtigt werden. Auf dieser Basis entstehen nachhaltige, abgestimmte Ergebnisse. Neben theoretischen Grundlagen werden verschiedene Strategien erprobt, Kommunikationsmuster reflektiert und psychologische Mechanismen beleuchtet. Themen sind u. a. der konstruktive Umgang mit Widerständen und schwierigen Gesprächspartnern sowie der professionelle Umgang mit Emotionen und Manipulationsversuchen. **Themen** Unterscheidung verschiedener Verhandlungsansätze | Harvard-Konzept | Von Positionen zu Interessen und Bedürfnissen | Gestaltung und Steuerung von Verhandlungen | professionelle Verhandlungsvorbereitung | mögliche Widerstände in Verhandlungen | Emotionen in Verhandlungen | Umgang mit Manipulationen in Verhandlungen | unterschiedliche Charaktere in Verhandlungen | Lösungsfindung | Ergebnissicherung **Dozentinnen** Dipl.-Ing. Nicola Disko, Architektin und Mediatorin, München Dipl.-Ing. Eva Wolf, Architektin und Mediatorin, München	
Summe Unterrichtseinheiten (UE)	**56**

Anlage 1: Terminplan Lehrgang 26LJ0

„Führung im Architektur- und Ingenieurbüro - Traineeprogramm“

Termine:

28.04.26 (Di)	Mitarbeiterführung (Teil 1)
29.04.26 (Mi)	Mitarbeiterführung (Teil 2)
13.05.26 (Mi)	Projektorganisation durch Lean Management
22.05.26 (Do)	Kalkulation und Bürokosten
11.06.26 (Do)	Betriebsorganisation – Strukturen, Prozesse, Verantwortung
08.07.26 (Mi)	Unternehmensgründung, -partnerschaft, -übernahme, -nachfolge, Selbständigkeit
16.07.26 (Do)	Verhandeln
17.07.26 (Fr)	Abschlussveranstaltung

Ort: Haus der Architektur, Waisenhausstraße 4, 80367 München

Zeit: jeweils 9.30 – 17.00 Uhr an Seminartagen
Abschlussveranstaltung voraussichtlich 14 – 20 Uhr

Kontakt:
Akademie für Fort- und Weiterbildung
Julia Schmitt
T +49 89 139880-86
jschmitt@byak.de