

In Abb. 2.1 sind die Projektziele in den Handlungsbereichen des Projektmanagers differenziert dargestellt. Die einzelnen Teilziele beeinflussen sich gegenseitig. Wenn z. B. das Teilziel „Beauftragung von qualifizierten Planungs- und Projektbeteiligten“ nicht erreicht wird, also zum Teil unqualifizierte Planungs- und Projektbeteiligte ins Projektgeschehen eintreten, wird ein anderes Teilziel, z. B. das Termin- oder Qualitätsziel negativ beeinflusst bzw. nicht erreichbar sein. Es werden die Teilziele nun beschrieben und auf die darin beinhalteten Aufgaben reflektiert, die zur Erreichung der Projektziele notwendig sind.

2.1 Ziele der Organisation, Information, Koordination und Dokumentation

Eindeutige und klare Projektorganisation Ohne eine eindeutige und klare Projektaufbau- und ablauforganisation können alle anderen Teilziele nicht oder nur eingeschränkt erreicht werden. Es muss eindeutig festgelegt sein, wie die Projektorganisation in allen Ebenen, bezogen auf die unterschiedlichen Projektphasen funktioniert. Alle Projektbeteiligten einschließlich des Bauherren müssen von den Aufgaben und Funktionsfestlegungen erfasst sein.

Reibungsloser Projektablauf Dieses Teilziel ist ein Idealzustand, in dem alle Projektbeteiligten motiviert und zielorientiert ihre Leistung erbringen, ohne sich gegenseitig zu behindern und Schuldvorwürfe wegen jeweils nicht einwandfrei erbrachter Leistung auszutauschen. Das Gegenteil dieses Zustandes ist eine vergiftete Atmosphäre zwischen verschiedenen Projektbeteiligten mit zum Teil unklaren Zielvorstellungen. Häufig finden diese Situationen ihre Ursache in einer mangelhaften Projektvorbereitung, einer unzureichend definierten Projektaufbau- und Ablauforganisation oder dem Umstand, dass die organisatorischen Vorgaben von verschiedenen Projektbeteiligten nicht eingehalten werden.

Schnelle, richtige, umfassende Information Zu langsamer, falscher und unvollständiger Informationsfluss erzeugt

Fehler und Verzögerungen im Projektgeschehen. Dieses Teilziel kann nur dann erreicht werden, wenn *alle Projektbeteiligten* ihre Aufgaben zielorientiert, bei disziplinierter Erfüllung der jeweils gegebenen „Hol- und Bringschuld“ erarbeiten. Darunter verbergen sich nicht nur die Regelungen der Kommunikation im Sinne des Besprechungs- und Berichtswesens, sondern auch die informellen Erfordernisse im Rahmen der Planungsabläufe.

Zeitgerechte, richtige Entscheidungen Eine nicht delegierbare Bauherrenaufgabe ist das Entscheiden über wesentliche Fragen der Bauwerksgestaltung. Das Vorbereiten der Entscheidungen ist eine Aufgabe der Planer und der Projektsteuerung. Häufig liegen zum Zeitpunkt der erforderlichen Entscheidung keine einwandfreien Grundlagen zum Abwägungsprozess vor. Oft wird auch der Entscheidungsbedarf zu spät oder gar nicht erkannt, so dass später geändert werden muss. Ein Streitpunkt zwischen den Projektbeteiligten ist häufig die Frage, auf welcher Grundlage der Bauherr Entscheidungen treffen soll und muss. Um das Ziel einer zeitgerechten und richtigen Entscheidung zu erreichen, muss deshalb frühzeitig geklärt werden, welche Ebene des Bauherren die Entscheidung treffen muss. Desweiteren müssen die Entscheidungsstrukturen der Projektaufbau- und Ablauforganisation mit den konzeptionierten Terminabläufen in Einklang gebracht werden.

Einwandfreie, vollständige Dokumentation Die Entwicklung des Projektes muss, ausgehend vom verabschiedeten Nutzerbedarfsprogramm, bezogen auf die Teilziele Kosten, Termine und Qualität aussagefähig dokumentiert sein. Desweiteren betrifft dies die Geschehensabläufe in Planung und Bau, so dass die Anspruchsgrundlagen bei evtl. gestörten Planungs- und Bauabläufen eindeutig beurteilt werden können. Die in der Projektabwicklung entstehenden Dokumente bestehen aus Schriftverkehr, Plänen sowie Datenträgern unterschiedlicher Art. Es ist unabdingbar, dass der Bauherr rechtzeitig festlegt, welche Anforderungen an die Bestandsdokumentation im Sinne des späteren Betriebes des Gebäudes

1. **ZIELE der Organisation, Information, Koordination und Dokumentation**
 - Eindeutige und klare Projektorganisation (Aufbau- und Ablauforganisation)
 - Reibungsloser Projektablauf
 - Schnelle, richtige, umfassende Information
 - Zeitgerechte, richtige Entscheidungen
 - Einwandfreie, vollständige Dokumentation
 - Klare Regularien zum Controlling der Projektziele
2. **ZIELE der Qualitäten und Quantitäten**
 - Bedarfs- und funktionsgerechte Vorgaben der Nutzung
 - Eindeutige Vorgabe der standortrelevanten Randbedingungen
 - Grundstück, Bebauungsplan,
 - Bodenrecht, Erschließung, Umweltfragen
 - Schaffung optimaler Vorgaben für Bauplanung bzw. Wettbewerb
 - Festlegung der Nachhaltigkeitsziele
 - Erreichung einer effektiven Kontrolle der Projektziele im Verlauf der Planung
 - Hohe Qualität in Planung und Ausführung
 - Einschaltung qualifizierter Firmen unter Beachtung unternehmensspezifischer Bauherrnziele
 - Zeitgerechte und richtige Entscheidung in Planung und Bauablauf
 - Wirtschaftliche Abwicklung aller Vergaben, zeitgerechte Beauftragung
 - Ausschöpfung der Vorteile aus Alternativangeboten ausführender Firmen
3. **KOSTENZIELE**
 - Angemessenes Budget für Investitionen und Folgekosten
 - Reibungslose Rechnungs- und Zahlungsabwicklung
 - Zeitgerechte Mittelbereitstellung
 - Einhaltung der definierten Kostenziele bzw. Unterschreitung bei gleichzeitiger Erreichung aller anderen Projektziele
4. **TERMINZIELE**
 - Vorgabe eines realistischen Terminrahmens für Planung und Bau
 - Zielorientierte Terminsteuerung der Planung unter Ausschöpfung der beauftragten Planerkapazitäten im Rahmen des formulierten Generalterminplanes
 - Zeitgerechte Beauftragungen, Genehmigungen, Entscheidungen
 - Einhaltung und Erreichung des vorgegebenen Vertragsablaufplanes
 - Zeitgerechte Übergabe, Inbetriebnahme
5. **VERTRAGSZIELE**
 - Eindeutige Verträge
 - Qualifizierte Planungs- und Projektbeteiligte
 - Zeitgerechte Beauftragungen
 - Versicherungstechnische Absicherung unvorhersehbarer Risiken

Abb. 2.1 Projektziele

des bestehen, damit die Grundlage für eine einwandfreie Nutzung des Gebäudes zu gegebenem Zeitpunkt vorliegt.

Klare Regularien zur Kontrolle der Projektziele Es muss Klarheit darüber bestehen, wie die Controllingaufgaben in der Abgrenzung zwischen Bauherr/Projektmanager verteilt werden. Dies gilt für die Fragen der Aufbau- und Ablauforganisation sowie hinsichtlich der Überprüfung der Planung auf Einhaltung der definierten Projektziele.

2.2 Ziele der Qualitäten und Quantitäten

Die in diesem Handlungsbereich befindlichen Ziele decken die gesamte Planung und auch das der Planung als Grundlage vorauslaufend zu erstellende und zu verabschiedende Nutzerbedarfsprogramm ab. Dieses wiederum hat das Ziel, eine systematische Zielbestimmung für alle Projektbeteiligten zu schaffen und konkret die Anforderungen an Funktionen, Bauwerk sowie Ausstattung zu formulieren. Ebenso wichtig ist die wirtschaftliche Abwicklung aller Vergaben mit dem Erfordernis der zeitgerechten Beauftragung sowie das Einbringen von evtl. gegebenen Vorteilen aus firmenseitig zu erwartenden Alternativangeboten.

Rechtzeitig sind die Nachhaltigkeitsziele zu definieren und in konkrete Vorgaben für die Planung umzusetzen.

Zur Erreichung einer hohen Qualität in Planung und Ausführung sind eindeutige Vorgaben für das Qualitätsmanagement erforderlich. Die Aufgaben des Bauherren und/oder seines Projektmanagers bestehen darin, die qualitätsrelevanten Kriterien rechtzeitig zu erkennen und durch geeignete Überprüfungsmethoden sicherzustellen, dass das anvisierte Qualitätsziel erreicht wird. Die Vorgaben für das durchzuführende Qualitätsmanagement richten sich nach der Qualität der eingesetzten Projektbeteiligten, den verschiedenen denkbaren Projektkonstellationen (z. B. gewählte Unternehmenseinsatzformen), den individuellen Anforderungen des Projektes und seiner Beteiligten.

2.3 Kostenziele

Das Kostenziel ist neben den anderen Projektzielen ein sehr bedeutsames Ziel des Investors. Die Kosten sind abgeleitete Größen der anderen Handlungsbereiche. Die Zielerreichung hängt einerseits von der zu treffenden Abschätzung der Kosten in Abhängigkeit des angestrebten Qualitätsstandards ab,

andererseits wird die Erreichbarkeit von der Methodik des Projektmanagements (Kostensteuerung) bestimmt, die insbesondere zu Beginn der Planung Abweichungen zielorientiert entgegensteuern muss.

Angemessenes Budget für Investitionen und Folgekosten Die Eingrenzung des Kostenzieles erfolgt im Rahmen der Projektvorbereitungsphase, vor Beginn der eigentlichen Planung. Dabei sind je nach Projekt unterschiedliche Randbedingungen für die Zielbestimmung und die Ermittlungsgrundlagen gegeben. In einem Fall geht es darum, dass aufgrund einer bereits beim Investor bestehenden Kostenobergrenze und Zielvorgabe (z. B. Verwaltungsgebäude für 1.000 Arbeitsplätze) die Konzeption und Qualitätsvorgaben für die Planung so gewählt werden müssen, dass die definierte Kostengröße nicht überschritten wird. Im anderen Fall ist die Formulierung des Kostenzieles noch offen und muss vom Projektmanager ermittelt werden, wobei er eine damit korrespondierende Qualitätsvorgabe im Investitionsrahmen definieren muss.

Zur Abschätzung der Gesamtwirtschaftlichkeit ist die Abschätzung der Folgekosten notwendig, die sich aus den Nutzungskosten nach DIN 18960¹ sowie den Personal- und Sachkosten der Nutzer zusammensetzen. Da die erstgenannte Zahl für das Kostenziel meistens bis Projektende im Bewusstsein der Beteiligten ist, hat diese Zieldefinition eine herausragende Bedeutung.

Reibungslose Rechnungs- und Zahlungsabwicklung/zeitgerechte Mittelbereitstellung Eine wichtige Aufgabe des Bauherren nach der Beauftragung von Planungs- und Bauleistungen ist das Bezahlen. Das Nichtbezahlen von Rechnungen ist nahezu der einzige Grund, der es Planungs- und Ausführungsbeteiligten ermöglicht bzw. dazu zwingt, ihre Leistungserbringung einzustellen. Es ist daher sowohl aufbau- als auch ablauforganisatorisch sicherzustellen, dass im Zusammenwirken der Bauherrenseitigen Organisation Zahlungen fristgemäß geleistet werden. Die Komplexität dieser – nur vermeintlich einfachen Aufgabe – wächst mit der Anzahl der beauftragten Prüfinstanzen

Desweiteren muss frühzeitig vom Projektmanager auf Basis des Rahmenterminplanes ein Zahlungsplan für Planungs- und Bauleistungen erstellt werden, der im Projektverlauf in kurzfristige und mittelfristige Zeitintervalle aufgeteilt werden muss, damit er eine gewisse Sicherheit für eine wirtschaftliche Mittelbereitstellung ermöglicht.

Einhaltung der definierten Kostenziele Die Einhaltung der vor Planungsbeginn definierten Kostenziele wird nur dann möglich sein, wenn die Projektabwicklung zielorientiert durch den Projektmanager und die beauftragten Planer

erfolgt. Dazu müssen ständige Soll- Ist-Vergleiche und bei Abweichungen Anpassungsmaßnahmen eingeleitet werden. Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, sind systematische Kostenübersichten zu führen, die einen Überblick über die voraussichtlichen Gesamtkosten jederzeit ermöglichen. Die Erreichung der Kostenziele wird nachhaltig auch von der Erreichung der Ziele in den anderen Handlungsbereichen des Projektmanagements bestimmt.

2.4 Terminziele

Eine bedeutende Entscheidung in der Projektvorbereitungsphase ist die Eingrenzung und Festlegung des Fertigstellungstermins bzw. Nutzungstermins eines Projektes. Hierbei ist von zwei grundsätzlichen Fällen auszugehen.

Im ersten Fall ist das Terminziel bereits festgelegt. Hierbei liegt die Aufgabe des Projektmanagers darin, dieses Ziel durch geeignete Vorgehensweisen möglichst effizient zu erreichen.

Im zweiten Fall geht es darum, ein für den Bauherren optimales Terminziel einzugrenzen, festzulegen und dann zu erreichen.

Nachfolgend werden einige Terminziele differenziert betrachtet.

Vorgabe eines realistischen Terminrahmens für Planung und Bau Ein Terminrahmen beinhaltet Annahmen über Aufwandsdauern, Kapazitäten sowie Ablaufstrukturen. Da die Festlegung des Terminzieles zu Beginn eines Projektes liegt, bei dem die Planer und ausführenden Firmen als Akteure des Geschehens häufig noch nicht bekannt sind, müssen also zum Zeitpunkt der Terminformulierung Annahmen erfolgen, die erforderliche Planungs- bzw. Bauausführungskapazitäten abdecken, aber auch die Zuverlässigkeit aller Beteiligten im erforderlichen Rahmen voraussetzt. Damit wird deutlich, dass die Frage der Kapazitäten, der generellen Ablaufstrukturen sowie die entstehenden Anforderungen an die Projektorganisation mit der Festlegung dieses Zieles bestimmt werden.

Zielorientierte Terminkontrolle und Steuerung Nachdem die Terminvorgabe bestimmt ist, müssen alle nachfolgenden Aktivitäten und Festlegungen daraufhin ausgerichtet werden. Dies betrifft in erster Linie die Auswahl der Projektbeteiligten im Sinne des ableitbaren Anforderungsprofils (Qualifikationen/Kapazitäten). Da das Auftreten von Abweichungen sowohl in der Planungs- als auch Bauphase als gegeben betrachtet werden muss, wird die Einhaltung der formulierten Terminziele nur dann gelingen, wenn die Abweichungen durch rechtzeitige Anpassungsmaßnahmen kompensiert werden können. Eine wesentliche Voraussetzung zur Erreichung der Terminziele ist das Erkennen von

¹ DIN 18960 (2008): Nutzungskosten von Hochbauten.

rechtzeitigem Entscheidungsbedarf, um Korrekturen und Abweichungen durch zu spätes Handeln zu vermeiden.

Die Methoden der Terminkontrolle bedürfen einer systematischen Vorgehensweise, verbunden mit der Fähigkeit des Projektmanagements, sich in hinreichender Art und Weise in die Geschehensabläufe der Planung und Ausführung einzubinden².

Zeitgerechte Genehmigungen Ohne behördliche Genehmigungen darf nicht gebaut werden. Deshalb besteht ein Teilziel im Bereich der Termine darin, rechtzeitig die Genehmigung zu erreichen.

Dieses Ziel bedarf einer systematischen Vorgehensweise, ausgehend vom Entschluss, ein Projekt zu realisieren. Die bestehenden Vorschriften und die Vielzahl der Beteiligten, die es zu berücksichtigen gilt, machen ein synchronisiertes Vorgehen aller Beteiligten unabdingbar.

In ganz hohem Maße ist die Erreichung dieses Zieles bei schwierigen Projekten (z. B. Sanierungsbauten/Um-bauten von denkmalgeschützten Bauwerken) vom Geschick und der Professionalität der mit den Behörden Verhandelnden abhängig. Dieses Geflecht von Zuständigkeiten, bauordnungsrechtlichen Auslegungsmöglichkeiten und deren Rückkoppelung auf die Planungs-/Ausführungsabläufe zu beherrschen, bedarf einer hohen Kompetenz des Architekten und anderer Projektbeteiligter.

Es muss eine rechtzeitige Abstimmung zwischen Bauherr und Projektbeteiligten im Sinne eines effektiven Genehmigungsmanagements stattfinden, um Planungs- und Ausführungsstörungen möglichst zu vermeiden und realistische Vorgaben in die Terminstruktur Eingang finden zu lassen.

Einhaltung der Vertragstermine Ein wesentliches Teilziel der Termine besteht in der Einhaltung der vereinbarten Vertragstermine in Planung und Ausführung.

Jede Verschiebung von Vertragsterminen birgt das Risiko, dass die Gegenseite finanzielle Ansprüche daraus ableitet. Dies gilt für Planungs- und Ausführungsbeteiligte gleichermaßen, wobei die Grundlagen dafür in den Verträgen auf Basis der VOB bzw. HOAI definiert sind.

Die Erreichung dieses Zieles wird nur dann problemlos gelingen, wenn die im Rahmenterminplan formulierten Vorgaben realistisch und mit den erforderlichen Kapazitäten sowie Ablaufstrukturen verträglich sind. Des Weiteren ist die Erreichung dieses Zieles von der Qualität der Handlungen sowie der Professionalität der Akteure selbst abhängig. Die daraus für den Projektmanager ableitbaren Handlungserfordernisse sind von Projekt zu Projekt unterschiedlich.

Zeitgerechte Übergabe, Inbetriebnahme Ein wesentliches Ziel für den Bauherren bzw. Nutzer besteht darin, das Gebäude zu dem im Rahmenterminplan fixierten Nutzungsbeginn ohne Einschränkung nutzen zu können.

Dies ist dann erreicht, wenn der Nutzer das Gebäude ohne Beeinträchtigung durch schlecht eingestellte technische Ausrüstung (z. B. Klimaanlage), noch mit Mängel behafteter Bausubstanz, noch laufender Mängelbeseitigung und Inbetriebnahmetätigkeit nutzen kann.

Um dieses Ergebnis zu erreichen, sind bestimmte systematische Vorgehensweisen erforderlich, die weit vor der eigentlichen Inbetriebnahme mit anschließender Nutzung durchdacht und festgelegt werden müssen.

2.5 Vertragsziele

Eindeutige Verträge Zu einer einwandfreien Projektabwicklung gehören eindeutige Verträge für Planungs- und Ausführungsbeteiligte. Die Erreichung dieses Zieles bedarf sorgfältiger Vorbereitung durch den Projektmanager und Bauherren. Die Leistungsbilder der Planerverträge müssen präzise im Hinblick auf bestehende Schnittstellen voneinander abgegrenzt werden. Die Aufgabenpakete der verschiedenen Planungsbereiche sollten im Hinblick auf häufig vorkommende Meinungsverschiedenheiten differenzierter definiert werden. Dabei muss allerdings eine genaue Abgrenzung von Grundleistungen zu Besonderen Leistungen im Sinne der HOAI berücksichtigt werden.

Dies betrifft ebenso die Ausgestaltung der Verdingungsunterlagen vor dem Hintergrund des Regelwerkes der VOB und dem AGB-Gesetz.

Qualifizierte Planungs- und Projektbeteiligte Das Erreichen von Projektzielen kann erfolgreich nur eine Gemeinschaftsleistung aller Projektbeteiligten einschließlich Bauherren sein. Projektziele können nicht im „Kriegszustand“ zwischen verschiedenen Projektbeteiligten gut erreicht werden. Genauso unmöglich ist es allerdings, hochgesteckte Projektziele mit unfähigen Partnern durchzusetzen. Diese Unfähigkeit bezieht sich nicht nur auf die fachliche Qualifikation, sondern auch auf die häufig nicht ausreichende kapazitive Ausstattung der Projektbeteiligten, die frühzeitig geklärt werden muss.

Zeitgerechte Beauftragungen Die Beauftragung von Planungs- und Ausführungsleistungen ist Aufgabe des Auftraggebers, bei der er sich von Planungsbeteiligten und dem Projektmanager unterstützen lässt.

Für die Planung wird der Projektmanager dafür sorgen müssen, dass rechtzeitig entsprechende Leistungsbilder und Vertragsgrundlagen für die zu erbringende Planung zwischen Bauherr und Projektmanager abgestimmt, festgelegt und

² Preuß N. (1996): Die Projektsteuerung auf schmalen Grat zwischen Anspruch und Wirklichkeit. In: Deutsche Gesellschaft für Baurecht e. V. Fachliche und persönliche Qualifikation des Projektsteuerers – die Realität der Anforderungen, 11./12.11.1996, Frankfurt.

verbindlich vorgegeben werden. Es sollte erreicht werden, dass die Verträge mit Planungsbeteiligten vor dem Erbringen der ersten Planungsleistungen ausgehandelt und unterschrieben sind. Im anderen Falle sind häufig zeitraubende Abstimmungen bis hin zu Streitigkeiten über Vertragsinhalt und Vergütung vorgezeichnet.

Dies gilt ganz besonders für die Beauftragung von Ausführungsleistungen. Die Firmen benötigen vor der Ausführung einen bestimmten Zeitraum für die Disposition im Sinne verbindlicher Bestellung bzw. Arbeitsvorbereitung, Montage- und Werkstattplanungen sowie Vorfertigung.

Diese Zusammenhänge müssen in der entsprechenden Ebene der Terminplanung rechtzeitig berücksichtigt werden.

Versicherungstechnische Absicherung unvorhersehbarer Risiken Die Projektabwicklung beinhaltet Risiken unterschiedlichster Art. Diese teilen sich in mehr oder weniger

kalkulierbare aber auch unvorhersehbare Risiken, wie z. B. höhere Gewalt auf. Risiken entstehen aber auch durch Fehler oder Unzulänglichkeiten der Projektbeteiligten, die unterschiedliche Auswirkungen nach sich ziehen können. Das Ziel des Bauherren und aller sonst an der Projektabwicklung Beteiligten besteht darin, diese Risiken möglichst umfassend abzudecken. Neben den operationellen Möglichkeiten des Bauherren und des Projektmanagers durch konkrete Handlungen (z. B. Auswahl qualifizierter Planer und Firmen), besteht das Erfordernis, bestehende Risiken versicherungstechnisch zu kompensieren. Das zu erstellende Versicherungskonzept muss auf das konkrete Projekt und das darin beinhaltete Risikopotential zugeschnitten sein.

Projektmanagement von Immobilienprojekten
Entscheidungsorientierte Methoden für Organisation,
Termine, Kosten und Qualität
Preuß, N.
2013, XI, 329 S. 275 Abb., Hardcover
ISBN: 978-3-642-36019-0