

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Projektziele .....</b>	<b>5</b>
2.1	Ziele der Organisation, Information, Koordination und Dokumentation .....	5
2.2	Ziele der Qualitäten und Quantitäten .....	6
2.3	Kostenziele .....	6
2.4	Terminziele .....	7
2.5	Vertragsziele .....	8
<b>3</b>	<b>Leistungsbildentwicklung Projektsteuerung .....</b>	<b>11</b>
3.1	Grundleistungen Projektstufe 1: Projektvorbereitung .....	13
3.1.1	Handlungsbereich A: Organisation, Information, Koordination und Dokumentation .....	14
3.1.2	Handlungsbereich B: Qualitäten und Quantitäten .....	16
3.1.3	Handlungsbereich C: Kosten und Finanzierung .....	17
3.1.4	Handlungsbereich D: Termine, Kapazitäten und Logistik .....	17
3.1.5	Handlungsbereich E: Verträge und Versicherungen .....	18
3.2	Grundleistungen Projektstufe 2: Planung .....	19
3.2.1	Handlungsbereich A: Organisation, Information, Koordination und Dokumentation .....	19
3.2.2	Handlungsbereich B: Qualitäten und Quantitäten .....	20
3.2.3	Handlungsbereich C: Kosten und Finanzierung .....	21
3.2.4	Handlungsbereich D: Termine, Kapazitäten und Logistik .....	21
3.3	Grundleistungen Projektstufe 3: Ausführungsvorbereitung .....	22
3.3.1	Handlungsbereich A: Organisation, Information, Koordination und Dokumentation .....	22
3.3.2	Handlungsbereich E: Verträge und Versicherungen .....	22
3.4	Grundleistungen Projektstufe 4: Ausführung .....	23
3.4.1	Handlungsbereich A: Organisation, Information, Koordination und Dokumentation .....	23
3.4.2	Handlungsbereich B: Qualitäten und Quantitäten .....	23
3.4.3	Handlungsbereich D: Termine, Kapazitäten und Logistik .....	24
3.4.4	Handlungsbereich E: Verträge und Versicherungen .....	25
3.5	Grundleistungen Projektstufe 5: Projektabschluss .....	26
3.5.1	Handlungsbereich A: Organisation, Information, Koordination und Dokumentation .....	27
3.5.2	Handlungsbereich B: Qualitäten und Quantitäten .....	27
3.6	Besondere Leistungen Projektstufe 1: Projektvorbereitung .....	27
3.6.1	Handlungsbereich A: Information, Koordination und Dokumentation .....	28
3.6.2	Handlungsbereich B: Qualitäten und Quantitäten .....	28
3.6.3	Handlungsbereich C: Kosten und Finanzierung .....	29

---

<b>3.7</b>	<b>Besondere Leistungen Projektstufe 2: Planung .....</b>	<b>29</b>
3.7.1	Handlungsbereich A: Information, Koordination und Dokumentation...	29
3.7.2	Handlungsbereich C: Kosten und Finanzierung .....	29
3.7.3	Handlungsbereich D: Termine, Kapazitäten und Logistik .....	31
<b>3.8</b>	<b>Besondere Leistungen Projektstufe 3: Ausführungs vorbereitung .....</b>	<b>31</b>
3.8.1	Handlungsbereich B: Qualitäten und Quantitäten .....	32
3.8.2	Handlungsbereich E: Verträge und Versicherungen .....	32
<b>3.9</b>	<b>Besondere Leistungen Projektstufe 4: Ausführung .....</b>	<b>33</b>
3.9.1	Handlungsbereich C: Kosten und Finanzierung .....	33
3.9.2	Handlungsbereich D: Termine, Kapazitäten und Logistik .....	34
3.9.3	Handlungsbereich E: Verträge und Versicherungen .....	34
<b>3.10</b>	<b>Besondere Leistungen Projektstufe 5: Projektabschluss .....</b>	<b>34</b>
3.10.1	Handlungsbereich A: Organisation, Information, Koordination und Dokumentation .....	34
3.10.2	Handlungsbereich B: Qualitäten und Quantitäten .....	34
3.10.3	Handlungsbereich C: Kosten und Finanzierung .....	34
<b>3.11</b>	<b>Status und weitere Entwicklung des Leistungsbildes .....</b>	<b>36</b>
<b>3.12</b>	<b>Anforderungsprofil des Projektmanagers .....</b>	<b>36</b>
<b>4</b>	<b>Entscheidungsorientierung im Projektmanagement .....</b>	<b>41</b>
4.1	Entscheidungstheorie .....	41
4.2	Prozessablauf Entscheidungsmanagement .....	43
4.3	Erkennen des Entscheidungsbedarfs .....	47
4.4	Alternativenbildung und Entscheidungsfindung am Beispiel einer Fassade ....	50
4.5	Organisation des Entscheidungsmanagements .....	59
<b>5</b>	<b>Organisation, Information, Koordination und Dokumentation .....</b>	<b>63</b>
5.1	Organisationsvorgaben für Planung und Bau .....	63
5.1.1	Festlegungen der Aufbauorganisation .....	63
5.1.2	Festlegungen der Ablauforganisation .....	65
5.1.3	Projektstruktur/Projektgliederung .....	68
5.1.4	Projektbeteiligtenliste .....	69
5.1.5	Aufgabenaufteilung zwischen Projektbeteiligten/Koordination des Projektlaufs .....	69
5.1.6	Kommunikationsstruktur .....	69
5.1.7	Berichtswesen .....	71
5.1.8	Ablaufplanung und Terminkontrolle .....	73
5.1.9	Anforderungen an die Plan- und Bestandsdokumentation .....	74
5.1.10	Kostenplanung und Struktur .....	78
5.1.11	Allgemeiner Teil der Verdingungsunterlagen .....	78
5.1.12	Erstellung der Verdingungsunterlagen .....	79
5.1.13	Abwicklung Vergabeverfahren .....	79
5.1.14	Abrechnungsverfahren .....	79
5.1.15	Projektraum (Projektkommunikationssystem) .....	82
5.2	Änderungsmanagement .....	86
5.2.1	Organisatorische Voraussetzungen des Änderungsmanagements .....	88
5.2.2	Praktische Hinweise zur Durchführung des Änderungsmanagements .....	90
5.2.3	Aufgaben des Projektmanagements bei der Behandlung von Änderungen .....	92
5.2.4	Änderungen durch Nebenangebote ausführender Firmen .....	93
5.2.5	Abweichungen im Hinblick auf Planerträge .....	95
5.2.6	Vereinbarung der Honorierung für Änderungsleistungen mit Planungsbeteiligten .....	96
5.2.7	Vereinbarung von Honorierungen für Änderungsleistungen mit der Projektsteuerung .....	97

5.3 Risikomanagement .....	97
5.4 Schnittstellenmanagement .....	100
<b>6 Qualitäten/Quantitäten .....</b>	<b>105</b>
6.1 Nutzerbedarfsprogramm .....	105
6.2 Steuerung der Nachhaltigkeitskriterien .....	108
6.2.1 Nachhaltigkeitsorientierte Prozessabläufe in den Projektstufen .....	115
6.2.2 Strukturablauf Nachhaltigkeit .....	120
6.2.3 Einflüsse auf das Leistungsbild Projektmanagement .....	123
6.3 Bemusterungen .....	123
6.4 Überprüfen der Planungsergebnisse .....	125
6.5 Alternativen im Planungsprozess .....	128
6.6 Qualitätsmanagement der Projektsteuerung .....	129
<b>7 Kosten .....</b>	<b>141</b>
7.1 Überprüfung der Kostenermittlungen .....	143
7.2 Kosten- und Qualitätssteuerung .....	149
7.3 Nutzungskostenmanagement .....	151
7.3.1 Ausgangssituation .....	151
7.3.2 Einflussfaktoren .....	152
7.3.3 Einflussfaktoren in Relation zur DIN 18960 .....	156
7.3.4 Quantitative Zusammenhänge .....	158
7.3.5 Leistungsstruktur Nutzungskostenmanagement .....	161
7.3.6 Nutzungskostenbewertung in der Projektentwicklungsphase .....	167
<b>8 Termine und Kapazitäten .....</b>	<b>171</b>
8.1 Rahmenterminplan .....	171
8.1.1 Produktionsfunktionen Rohbau .....	178
8.1.2 Aufwandswerte für Technikgewerke .....	179
8.1.3 Strukturablauf Hochbauprojekt .....	179
8.1.4 Erstellung des Rahmenterminplans .....	182
8.2 Generalterminplan .....	185
8.3 Steuerungsplan Planungsvorbereitung .....	185
8.4 Steuerungsterminplan Grundlagenermittlung .....	188
8.5 Steuerungsplan Vorplanung .....	188
8.6 Steuerungsplan Entwurfsplanung .....	191
8.7 Steuerungsplan Genehmigungsplanung/Genehmigungsverfahren .....	191
8.8 Liste Genehmigungsverfahren/Bauantrag .....	194
8.9 Steuerungsplan Ausführungsplanung Rohbau .....	194
8.10 Steuerungsplan Ausführungsplanung Technische Gebäudeausrüstung .....	199
8.11 Steuerungsplan Ausführungsplanung baulicher Ausbau .....	200
8.12 Steuerungsplan Bauausführung .....	203
8.13 Steuerungsplan Ausschreibung/Vergabe .....	204
8.14 Entscheidungen über Terminkennwerte auf Projektebene .....	204
8.15 Ableitung der Kapazitäten .....	205
8.16 Terminkontrolle in Planung und Ausführung .....	212
<b>9 Verträge/Versicherungen .....</b>	<b>223</b>
9.1 Vorbereiten der Vertragsstruktur .....	223
9.2 Planerverträge .....	223
9.3 Erstellung und Umsetzung des Versicherungskonzeptes .....	226
<b>10 Praxisbeispiele zur Entscheidungsorientierung .....</b>	<b>227</b>
10.1 Struktur der Entscheidungssituationen .....	227
10.2 Entscheidungen der Unternehmenseinsatzformen .....	227
10.2.1 Die Unternehmenseinsatzformen im Überblick und Vergleich .....	227
10.2.2 Einzelvergabe der Gewerke .....	239

---

10.2.3 Vergabe an einen Generalunternehmer zu einem Pauschalpreis .....	241
10.2.4 Vergleichende Bewertung Generalunternehmer/Einzelvergabe .....	243
10.2.5 Construction Management .....	245
10.3 Ablaufentscheidungen und Auswirkungen im Projektablauf .....	249
<b>11 Management von Nutzerleistungen .....</b>	<b>259</b>
11.1 Leistungsbild .....	261
11.2 Organisationsstrukturen Nutzerprojekt .....	261
11.3 Nutzerseitige Planungskonzepte .....	261
11.4 Inbetriebnahmekonzept Nutzerausstattung .....	265
11.5 Ein-/Umzug .....	265
11.6 Organisation und Administration bei der Übergabe/Inbetriebnahme .....	266
11.6.1 Festlegung der Einzelabnahmen .....	266
11.6.2 Strukturablauf Abnahme/Inbetriebnahme .....	267
11.6.3 Kapazitätsrahmen der Abnahmephase/Organisationsplan .....	268
11.7 Leistungen der Mieterkoordination bei Einzelhandelsprojekten .....	269
11.7.1 Schnittstellenfestlegungen .....	269
11.7.2 Strukturablauf Mieterkoordination .....	271
11.7.3 Die Steuerung der mieterrelevanten Daten/Planungen .....	275
11.7.4 Leistungsbild Mieterkoordination .....	276
11.7.5 Projektabschlussphase bei Einkaufszentren .....	276
<b>12 Projektcontrolling bei Kumulativleistungsträgern .....</b>	<b>281</b>
12.1 Strukturierung der Aufbau- und Ablauforganisation .....	282
12.2 Vorbereitung Vertragsabschluss .....	284
12.2.1 Vertragsgestaltung .....	286
12.2.2 Planungsentwicklung/Controlling .....	287
12.2.3 Leistungskontrollen der Planung .....	287
12.2.4 Bemusterungsverfahren .....	288
12.2.5 Leistungsstandkontrollen Ausführung .....	289
12.2.6 Qualitätskontrollen .....	289
12.2.7 Kostenkontrolle .....	291
12.2.8 Abnahmeverfahren .....	293
12.2.9 Bauherrenaufgaben bei Übernehmerprojekten .....	295
12.2.10 Hinweise zur Honorierung .....	295
<b>13 Partnering aus Sicht des Projektmanagements .....</b>	<b>297</b>
13.1 Problemfelder bei Kumulativleistungsträgern aus Bauherrensicht .....	298
13.1.1 Planungskoordination .....	298
13.1.2 Änderungsmanagement .....	299
13.1.3 Entscheidungsmanagement .....	300
13.1.4 Qualitäten .....	300
13.1.5 Projektmanagementpersonal .....	301
13.2 Problemfelder bei Kumulativleistungsträgern aus Sicht der Bauindustrie .....	301
13.2.1 Ausschreibungsverfahren .....	302
13.2.2 Projektorganisation .....	303
13.2.3 Ausführungsplanung .....	303
13.2.4 Ausführung .....	303
13.3 Die Leistungsplattform des Projektmanagements bei Partneringprojekten .....	303
13.3.1 Handlungsbereich Organisation, Information, Koordination, Dokumentation .....	304
13.3.2 Handlungsbereich Qualitäten/Quantitäten .....	305
13.3.3 Handlungsbereich Kosten .....	306
13.3.4 Handlungsbereiche Termine/Kapazitäten .....	306

---

13.4 Folgerungen .....	307
13.5 Konfliktzenarien aus Sicht der Projektsteuerung .....	307
13.5.1 Konfliktursachen im Verhältnis zu Projektbeteiligten .....	307
13.5.2 Phasenbezogene Eingrenzung von Konfliktursachen .....	309
13.5.3 Methodik der Konfliktbewältigung .....	312
<b>14 Projektmanagement bei Bestandsbauten .....</b>	<b>319</b>
14.1 Besonderheiten im Projektmanagement bei Objekten im Bestand .....	319
14.2 Verschiedene Projekttypologien von Bestandsprojekten .....	319
14.3 Projektvorbereitungsphase .....	321
14.4 Planungsphase .....	322
14.5 Ausführungsvoorbereitungsphase .....	323
14.6 Ausführungsphase .....	323
14.7 Leistungsbild Projektmanagement .....	324
<b>Literatur .....</b>	<b>325</b>
<b>Sachverzeichnis .....</b>	<b>327</b>