

Inhalt

1	Einleitung	1
2	Projektziele	5
2.1	Ziele der Organisation, Information, Koordination und Dokumentation	5
2.2	Ziele der Qualitäten und Quantitäten	6
2.3	Kostenziele	7
2.4	Terminziele	7
2.5	Vertragsziele	9
3	Leistungsbildentwicklung Projektsteuerung	11
3.1	Grundleistungen Projektstufe 1: Projektvorbereitung	14
3.1.1	Handlungsbereich A: Organisation, Information, Koordination und Dokumentation	14
3.1.2	Handlungsbereich B: Qualitäten und Quantitäten	17
3.1.3	Handlungsbereich C: Kosten und Finanzierung	18
3.1.4	Handlungsbereich D: Termine, Kapazitäten und Logistik	18
3.1.5	Handlungsbereich E: Verträge und Versicherungen	19
3.2	Grundleistungen Projektstufe 2: Planung	20
3.2.1	Handlungsbereich A: Organisation, Information, Koordination und Dokumentation	20
3.2.2	Handlungsbereich B: Qualitäten und Quantitäten	22
3.2.3	Handlungsbereich C: Kosten und Finanzierung	22
3.2.4	Handlungsbereich D: Termine, Kapazitäten und Logistik	23
3.3	Grundleistungen Projektstufe 3: Ausführungsvorbereitung	24
3.3.1	Handlungsbereich A: Organisation, Information, Koordination und Dokumentation	24
3.3.2	Handlungsbereich E: Verträge und Versicherungen	25
3.4	Grundleistungen Projektstufe 4: Ausführung	25
3.4.1	Handlungsbereich A: Organisation, Information, Koordination und Dokumentation	26
3.4.2	Handlungsbereich B: Qualitäten und Quantitäten	27
3.4.3	Handlungsbereich D: Termine, Kapazitäten und Logistik	27
3.4.4	Handlungsbereich E: Verträge und Versicherungen	27

3.5	Grundleistungen Projektstufe 5: Projektabschluss	28
3.5.1	Handlungsbereich A: Organisation, Information, Koordination und Dokumentation	29
3.5.2	Handlungsbereich B: Qualitäten und Quantitäten	29
3.6	Besondere Leistungen Projektstufe 1: Projektvorbereitung	29
3.6.1	Handlungsbereich A: Information, Koordination und Dokumentation	29
3.6.2	Handlungsbereich B: Qualitäten und Quantitäten	30
3.6.3	Handlungsbereich C: Kosten und Finanzierung	31
3.7	Besondere Leistungen Projektstufe 2: Planung	31
3.7.1	Handlungsbereich A: Information, Koordination und Dokumentation	31
3.7.2	Handlungsbereich C: Kosten und Finanzierung	33
3.7.3	Handlungsbereich D: Termine, Kapazitäten und Logistik ...	33
3.8	Besondere Leistungen Projektstufe 3: Ausführungsvorbereitung ...	34
3.8.1	Handlungsbereich B: Qualitäten und Quantitäten	34
3.8.2	Handlungsbereich E: Verträge und Versicherungen	34
3.9	Besondere Leistungen Projektstufe 4: Ausführung	35
3.9.1	Handlungsbereich C: Kosten und Finanzierung	35
3.9.2	Handlungsbereich D: Termine, Kapazitäten und Logistik ...	36
3.9.3	Handlungsbereich E: Verträge und Versicherungen	37
3.10	Besondere Leistungen Projektstufe 5: Projektabschluss	37
3.10.1	Handlungsbereich A: Organisation, Information, Koordination und Dokumentation	37
3.10.2	Handlungsbereich B: Qualitäten und Quantitäten	38
3.10.3	Handlungsbereich C: Kosten und Finanzierung	38
3.11	Status und weitere Entwicklung des Leistungsbildes	38
3.12	Anforderungsprofil des Projektmanagers	39
4	Entscheidungsorientierung im Projektmanagement	43
4.1	Entscheidungstheorie	43
4.2	Prozessablauf Entscheidungsmanagement	45
4.3	Erkennen des Entscheidungsbedarfs	50
4.4	Alternativenbildung und Entscheidungsfindung am Beispiel einer Fassade	58
4.5	Organisation des Entscheidungsmanagements	63
5	Organisation, Information, Koordination und Dokumentation	67
5.1	Organisationsvorgaben für Planung und Bau	67
5.1.1	Festlegungen der Aufbauorganisation	67
5.1.2	Festlegungen der Ablauforganisation	70
5.1.3	Projektstruktur/Projektgliederung	72
5.1.4	Projektbeteiligtenliste	73
5.1.5	Aufgabenaufteilung zwischen Projektbeteiligten/ Koordination des Projektablaufs	73
5.1.6	Kommunikationsstruktur	75
5.1.7	Berichtswesen	75
5.1.8	Ablaufplanung und Terminkontrolle	76
5.1.9	Anforderungen an die Plan- und Bestandsdokumentation ...	79
5.1.10	Kostenplanung und Struktur	81

5.1.11	Allgemeiner Teil der Verdingungsunterlagen	84
5.1.12	Erstellung der Verdingungsunterlagen	84
5.1.13	Abwicklung Vergabeverfahren	85
5.1.14	Abrechnungsverfahren	85
5.1.15	Projektraum (Projektkommunikationssystem)	86
5.2	Änderungsmanagement	92
5.2.1	Organisatorische Voraussetzungen des Änderungsmanagements	95
5.2.2	Praktische Hinweise zur Durchführung des Änderungsmanagements	97
5.2.3	Aufgaben des Projektmanagements bei der Behandlung von Änderungen	99
5.2.4	Änderungen durch Nebenangebote ausführender Firmen ...	101
5.2.5	Abweichungen im Hinblick auf Planerverträge	103
5.2.6	Vereinbarung der Honorierung für Änderungsleistungen mit Planungsbeteiligten	104
5.2.7	Vereinbarung von Honorierungen für Änderungsleistungen mit der Projektsteuerung	105
5.3	Risikomanagement	106
5.4	Schnittstellenmanagement	109
6	Qualitäten/Quantitäten	113
6.1	Nutzerbedarfsprogramm	113
6.2	Steuerung der Nachhaltigkeitskriterien	120
6.2.1	Nachhaltigkeitsorientierte Prozessabläufe in den Projektstufen	123
6.2.2	Strukturablauf Nachhaltigkeit	129
6.2.3	Einflüsse auf das Leistungsbild Projektmanagement	129
6.3	Bemusterungen	133
6.4	Überprüfen der Planungsergebnisse	137
6.5	Alternativen im Planungsprozess	140
6.6	Qualitätsmanagement der Projektsteuerung	145
7	Kosten	155
7.1	Überprüfung der Kostenermittlungen	159
7.2	Kosten- und Qualitätssteuerung	164
7.3	Nutzungskostenmanagement	165
7.3.1	Ausgangssituation	166
7.3.2	Einflussfaktoren	166
7.3.3	Einflussfaktoren in Relation zur DIN 18960	169
7.3.4	Quantitative Zusammenhänge	172
7.3.5	Leistungsstruktur Nutzungskostenmanagement	177
7.3.6	Nutzungskostenbewertung in der Projektentwicklungsphase	181
8	Termine und Kapazitäten	187
8.1	Rahmenterminplan	187
8.1.1	Produktionsfunktionen Rohbau	194
8.1.2	Aufwandswerte für Technikgewerke	194

8.1.3	Strukturablauf Hochbauprojekt	195
8.1.4	Erstellung des Rahmenterminplans	199
8.2	Generalterminplan	201
8.3	Steuerungsplan Planungsvorbereitung	201
8.4	Steuerungsterminplan Grundlagenermittlung	205
8.5	Steuerungsplan Vorplanung	205
8.6	Steuerungsplan Entwurfsplanung	208
8.7	Steuerungsplan Genehmigungsplanung/Genehmigungsverfahren	210
8.8	Liste Genehmigungsverfahren/Bauantrag	210
8.9	Steuerungsplan Ausführungsplanung Rohbau	210
8.10	Steuerungsplan Ausführungsplanung Technische Gebäudeausrüstung	216
8.11	Steuerungsplan Ausführungsplanung baulicher Ausbau	219
8.12	Steuerungsplan Bauausführung	220
8.13	Steuerungsplan Ausschreibung/Vergabe	223
8.14	Entscheidungen über Terminkennwerte auf Projektebene	223
8.15	Ableitung der Kapazitäten	229
8.16	Terminkontrolle in Planung und Ausführung	238
9	Verträge/Versicherungen	245
9.1	Vorbereiten der Vertragsstruktur	245
9.2	Planerverträge	245
9.3	Erstellung und Umsetzung des Versicherungskonzeptes	246
10	Praxisbeispiele zur Entscheidungsorientierung	253
10.1	Struktur der Entscheidungssituationen	253
10.2	Entscheidungen der Unternehmenseinsatzformen	266
10.2.1	Die Unternehmenseinsatzformen im Überblick und Vergleich	266
10.2.2	Einzelvergabe der Gewerke	268
10.2.3	Vergabe an einen Generalunternehmer zu einem Pauschalpreis	270
10.2.4	Vergleichende Bewertung Generalunternehmer/Einzelvergabe	272
10.2.5	Construction Management	274
10.3	Ablaufentscheidungen und Auswirkungen im Projektablauf	282
11	Management von Nutzerleistungen	289
11.1	Leistungsbild	291
11.2	Organisationsstrukturen Nutzerprojekt	291
11.3	Nutzerseitige Planungskonzepte	294
11.4	Inbetriebnahmekonzept Nutzerausstattung	294
11.5	Ein-/Umzug	296
11.6	Organisation und Administration bei der Übergabe/Inbetriebnahme	297
11.6.1	Festlegung der Einzelabnahmen	297
11.6.2	Strukturablauf Abnahme/Inbetriebnahme	297
11.6.3	Kapazitätsrahmen der Abnahmephase/Organisationsplan	299

11.7	Leistungen der Mieterkoordination bei Einzelhandelsprojekten ...	299
11.7.1	Schnittstellenfestlegungen	300
11.7.2	Strukturablauf Mieterkoordination.....	302
11.7.3	Die Steuerung der mieterrelevanten Daten/Planungen ...	304
11.7.4	Leistungsbild Mieterkoordination	307
11.7.5	Projektabschlussphase bei Einkaufszentren.....	309
12	Projektcontrolling bei Kumulativleistungsträgern	313
12.1	Strukturierung der Aufbau- und Ablauforganisation.....	314
12.2	Vorbereitung Vertragsabschluss	315
12.2.1	Vertragsgestaltung	319
12.2.2	Planungsentwicklung/Controlling.....	320
12.2.3	Leistungskontrollen der Planung.....	320
12.2.4	Bemusterungsverfahren	321
12.2.5	Leistungsstandkontrollen Ausführung	322
12.2.6	Qualitätskontrollen.....	323
12.2.7	Kostenkontrolle	327
12.2.8	Abnahmeverfahren.....	328
12.2.9	Bauherrenaufgaben bei Übernehmerprojekten.....	328
12.2.10	Hinweise zur Honorierung.....	328
13	Partnering aus Sicht des Projektmanagements	331
13.1	Problemfelder bei Kumulativleistungsträgern aus Bauherrensicht	332
13.1.1	Planungskoordination	333
13.1.2	Änderungsmanagement	334
13.1.3	Entscheidungsmanagement.....	334
13.1.4	Qualitäten	335
13.1.5	Projektmanagementpersonal	335
13.2	Problemfelder bei Kumulativleistungsträgern aus Sicht der Bauindustrie.....	336
13.2.1	Ausschreibungsverfahren.....	337
13.2.2	Projektorganisation.....	338
13.2.3	Ausführungsplanung	338
13.2.4	Ausführung.....	338
13.3	Die Leistungsplattform des Projektmanagements bei Partneringprojekten	338
13.3.1	Handlungsbereich Organisation, Information, Koordination, Dokumentation	339
13.3.2	Handlungsbereich Qualitäten/Quantitäten.....	340
13.3.3	Handlungsbereich Kosten.....	341
13.3.4	Handlungsbereiche Termine/Kapazitäten	342
13.4	Folgerungen.....	342
13.5	Konfliktszenarien aus Sicht der Projektsteuerung	343
13.5.1	Konfliktursachen im Verhältnis zu Projektbeteiligten ...	343
13.5.2	Phasenbezogene Eingrenzung von Konfliktursachen ...	345
13.5.3	Methodik der Konfliktbewältigung	348

14 Projektmanagement bei Bestandsbauten	355
14.1 Besonderheiten im Projektmanagement bei Objekten im Bestand	355
14.2 Verschiedene Projekttypologien von Bestandsprojekten	355
14.3 Projektvorbereitungsphase.....	357
14.4 Planungsphase	359
14.5 Ausführungsvorbereitungsphase.....	359
14.6 Ausführungsphase	360
14.7 Leistungsbild Projektmanagement	360
Literatur	363
Sachverzeichnis	365