

- bürokratischer und administrativer Aufwand die Luft für gestaltende Arbeit nimmt,
- zu frühe und zu detaillierte Vorgaben ein zu starres Korsett für das Projekt schnüren,
- hierarchisches Anordnen kreative und fantasievolle Arbeit unterdrückt,
- Änderungen als Anzeichen eines Versagens im Management verstanden werden,
- Computer- und Datengläubigkeit gesunden Menschenverstand ersetzt.

Was zunächst banal klingt, gefährdet massiv den Projekterfolg. Jedem Projektmanager muss klar sein: Lebendige, sich wandelnde Prozesse und Projekte benötigen lebendiges, sich wandelndes Projektmanagement.

1.1.4 Fazit

Die Baubranche befindet sich im Wandel: Neue Projekttypen, komplexe Akteurskonstellationen, steigende Anforderungen und eine wachsende Zahl an Beteiligten erfordern eine Ergänzung des bisherigen Methodenportfolios, ein neues Prozessverständnis und eine Weiterentwicklung heutiger Planungsverfahren.

Insbesondere in großmaßstäblichen Projekten der Quartiersentwicklung und Stadtplanung wird es Aufgabe der Baubranche sein, aufbauend auf bewährte Methoden und ergänzend zu erfolgreichen Prozessen, neue Planungsverfahren zu entwickeln, denen es gelingt, mit den Unwägbarkeiten, Änderungswünschen, Anpassungsnotwendigkeiten und Entwicklungssprüngen umzugehen. Beruhend auf einem offeneren Prozessverständnis, kommt dem Projektmanager eine besondere Rolle als Prozessgestalter zu, die verstärkt auf intensive Kommunikation, moderative Fähigkeiten und soziale Kompetenzen setzt.

Das vollständig vorhersehbare, ohne Änderungen zu planende und herzustellende Bauprojekt, das straff zu steuern und bereits Jahre im Voraus exakt zu kalkulieren ist, ist nicht existent.

Die Kunst des Surfers besteht nicht darin, die Woge zu glätten, sondern sie elegant zu reiten, ohne zu stürzen.

1.2 Aufgaben und Abgrenzungen

1.2.1 Konstellation und Abgrenzung der Projektbeteiligten

Die Projektsteuerungsleistungen repräsentieren die delegierbaren Bauherrenaufgaben. Dabei richten sich die Kriterien in Art und Umfang der Leistungsübertragung nach den kapazitiven und inhaltlichen Möglichkeiten des Bauherrn. Die Erfahrung zeigt, dass in der Regel ein anstehendes Projekt die kapazitiven Grenzen des Bauherrn in der Projektrealisierung übersteigt. Ein Grund hierfür ist, dass gerade Großprojekte einen einmaligen, zeitlich über die Projektrealisierung begrenzten, aber erhöhten Ressourceneinsatz erfordern. Eine temporäre Erweiterung der Ressourcenkapazitäten des Bauherrn ist unter wirtschaftlichen Aspekten aber oftmals nicht sinnvoll.

Gerade im Bereich des Termin- und Kostencontrollings verfügt der Projektmanager über einschlägige methodische Erfahrungen und nicht zuletzt über die Instrumentarien für die EDV-technische Abwicklung. Organisatorische Belange können auf diese Erfahrungen und Methoden abgestimmt werden. Dabei werden die vorhandenen Organisations- und Ablaufstrukturen des Bauherrn, soweit

sie nicht dem optimalen Projektverlauf entgegenstehen, berücksichtigt und eingebunden. Neben dem Bauherrn sind aber eine Vielzahl projektbeteiligter Dritter (Planer, Genehmigungsbehörden, Politik etc.) in ein Projekt zielorientiert einzubinden. Vorrangige Aufgabenstellung ist hier – neben der organisatorischen Einbindung – die Ausrichtung der Beteiligten im Hinblick auf die Projektziele.

Ein durchgängiges Informations- und Dokumentationssystem für die Problemstellungen, Ziel festlegungen und Entscheidungen im Projekt ist Basis für den Projekterfolg unter weitgehender Berücksichtigung aller Interessen. Regelmäßige Statusgespräche stellen den Informationsfluss sicher. In organisatorischer Hinsicht ist es in der Projektvorbereitungsphase die Aufgabe des Projektmanagements, gemeinsam mit dem Bauherrn die Strukturen und Festlegungen im Projekt zu definieren. Betroffen sind hiervon:

- die Formulierung der Aufgabenstellung,
- die Formulierung der Standards sowie des Kosten- und Terminrahmens,
- die Definition der Zuständigkeiten, Rechte und Pflichten,
- die Festlegung der Entscheidungs-, Weisungs-, Kontroll- und Informationsbefugnisse,
- die Gliederung des Projekts in eindeutig abgegrenzte Projektphasen.

Entscheidend für den Erfolg des Projekts ist, dass diese elementaren Schritte der Projektvorbereitung in einem möglichst frühen Stadium der Projektrealisierung erfolgen. In ein Projekt einzu bindende Dritte werden so in eine bereits vorbereitete Projektorganisation integriert.

Projektbeteiligte sind in aller Regel:

- der Bauherr als Projektleiter,
- der Projektsteuerer (Projektmanager), der den Bauherrn vertritt bei Aufgaben, die beschränkt delegierbar sind,
- die Planer (Architekt, Fachingenieure und Gutachter),
- die ausführenden Firmen.

Bei jedem Bauvorhaben gibt es originäre Bauherrenaufgaben, die sich grundsätzlich von den Aufgaben anderer Projektbeteiligter unterscheiden. Der Bauherr ist letztlich dafür verantwortlich, dass alle Projektbeteiligten zielgerichtet, effektiv und optimal zusammenarbeiten. Die wichtigsten Leitungsfunktionen des Bauherrn sind:

- **Entscheidung:** Setzen der obersten Projektziele, das heißt Nutzungsziele, wirtschaftliche Ziele, Qualitäts-, Zeit- und Kostenziele,
- **Anordnung:** Treffen von Anordnungen und Abschluss von Verträgen zur Verwirklichung der Projektziele,
- **Kontrolle:** oberste Kontrolle der Verwirklichung der o. g. Projektziele,
- **Finanzierung des Projekts:** Verantwortung für Finanzmittelbereitstellung und deren verlustfreien Einsatz im Planungs- und Bauprozess sowie während der späteren Nutzung.

Hinsichtlich der Delegierbarkeit von Bauherrenaufgaben können drei Typen unterschieden werden:

- Typ 1: **Freie Delegation** an Planer und Bauausführende; die Hauptfunktion dieser Beteiligten ist die fachgerechte Erbringung ihres Leistungsbeitrags,
- Typ 2: **Beschränkte Delegation** an Leistungsträger, die nicht schon in anderer Funktion am Bauprojekt beteiligt sind; dies sind in der Regel delegierbare Bauherrenaufgaben. Teile der Lei-

tungsfunktionen des Bauherrn werden dabei auf einen externen Projektsteuerer übertragen. Der Projektsteuerer darf selbstverständlich nur in dem Rahmen für den Bauherrn rechtlich verbindliche Erklärungen abgeben, wie er durch dessen Vollmacht dazu legitimiert ist.

- Typ 3: **Nicht delegierbare Aufgaben:** Verzichtet ein Bauherr darauf, verlöre er den bestimmenden Einfluss auf sein Bauvorhaben und damit seine Bauherreneigenschaft. Die »Organvertretung« bei juristischen Personen (GmbH, AG etc.) ist von der Delegation von Projektsteuerungsleistungen streng zu unterscheiden.

Die Größe von Projektvorhaben unter gleichzeitiger Verknappung der Ressourcen, Zeit und Kosten stellt in zunehmendem Maße höchste Anforderungen an den Bauherrn im Hinblick auf organisatorische und leitende Aufgaben im Projekt. Hinzu kommt die gesteigerte Komplexität der Vorhaben durch hoch technische Standards sowie die damit verbundene Vielzahl der Projektbeteiligten bzw. Projektinteressen.

Tab. 1.1: Stufenweise Übertragung von Bauherrenaufgaben auf Dritte^{17, 18}

Ziffer	Leistung	Leistungsaufteilung		
		originäre Bauherrenleistungen	Grundleistung § 34 HOAI	Besondere Leistung HOAI Anlage 10 (zu § 34, Absatz 4)
1	konventioneller Ablauf ohne PM-Leistungen	Bauherr		Architekt § 34 HOAI
2	Einzelleistungen, z. B. Terminplan/ Kostenplan	Bauherr		Architekt § 34 HOAI Besondere Leistungen: z. B. vertiefte Termin- und Kostenplanung nach besonderen Anforderungen
3	Controlling (als Stabsstelle der Bauherren- und Architekturprojektleitung)	Bauherr	Controlling	Architekt § 34 HOAI
4	Projektsteuerung (als Stabsstelle)	Bauherr	Projektsteuerung	Architekt § 34 HOAI
5	Projektmanagement (Leitung mit Entscheidungskompetenz)	Bauherr	Projektmanagement	Architekt § 34 HOAI
6	Baumanagement (Projektmanagement mit den Leistungsphasen 6 und 7)	Bauherr	Baumanagement	Architekt § 34 HOAI
7	Construction Management (Projektmanagement mit den Leistungsphasen 6 und 7)	Bauherr	Construction Management	Architekt § 34 HOAI

17 Vgl. Will 1991, S. 2498 ff.

18 Vgl. Will 1992, S. 506 ff.

Aufgabe des Bauherrn ist es nun, vor dem Hintergrund klarer Aufgabenstellungen im Projekt Zuständigkeiten, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sowie entsprechende Projektregularien zu institutionalisieren, um einen koordinierten Projektablauf im Hinblick auf die Projektziele (Aufgabenstellung, Kosten, Termine) sicherzustellen. Derartige Aufgaben mit Projektcharakteristik können nur durch einen ganzheitlichen Managementansatz gelöst werden. Ein solcher Managementansatz muss Führung, Organisation, Planung, Kontrolle und Steuerung des Projekts mit der Organisation des Bauherrn verknüpfen.

1.2.2 Leistungen und Ziele des Projektmanagements

Projektmanagement, Projektleitung und Projektsteuerung definieren einen Managementansatz, der generell zur Abwicklung komplexer, riskanter, von der Managementroutine abweichender besonderer Vorhaben eingesetzt wird (vgl. DIN 69 901). Notwendig ist deshalb stets eine exakte Leistungs- und Schnittstellenbeschreibung für den jeweiligen Einsatz.

Der Begriff des Projektmanagements nach DIN 69 901 wird als die Gesamtheit der Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mittel für die Abwicklung eines Projekts definiert. Der Deutsche Verband der Projektsteuerer (DVP) unterscheidet deshalb bezüglich der Leistungen von Projektmanagement nach Leistungen zur **Projektleitung** und **Projektsteuerung**.

Der Begriff der **Projektleitung** bezieht sich sowohl auf eine Person, den Projektleiter, als auch auf eine besondere Organisationseinheit, das Projektleitungsteam, unabhängig von den jeweils in Projektform abzuarbeitenden Leistungen. Projektleitungsfunktionen innerhalb eines Bau- und Investitionsvorhabens werden infolgedessen funktional für nahezu alle Leistungen gemäß HOAI (z. B. Objekt-, Fach- oder Tragwerksplanung) ausgewiesen.

Projektleitung als Segment des Projektmanagements neben der Projektsteuerung wird vom DVP funktional wie folgt beschrieben:

- Die **Projektleitung** hat Linienfunktion – die **Projektsteuerung** hat Stabsfunktion.
- Die **Projektleitung** entscheidet, setzt durch, vollzieht, veranlasst, gibt Weisung, lässt sich berichten und übernimmt Verantwortung; die **Projektsteuerung** bereitet Lösungsvorschläge und Entscheidungen vor, schlägt Anpassungsmaßnahmen vor, sorgt für Aktenlage und Dokumentation, gibt Impulse, berät, berichtet, schätzt Risiken ab und schafft Sicherheit für die Projektleitung.
- Die **Projektsteuerung** umfasst die delegierbaren Bauherrenfunktionen, die bei Entwicklung, Planung, Ausführung und Inbetriebnahme von Bau- und Investitionsvorhaben mit hoher Komplexität und großem Risiko anfallen.



Abb. 1.1: Funktionale Einsatzgebiete des Projektmanagements

Die Ziele des Projektmanagements werden im Wesentlichen durch die folgenden Teilbereiche abgedeckt:

- Benennung des Projektleiters und des Projektteams,
- Projektdefinition: Analyse der Vorgaben und Anforderungen, Konzeption und Festlegung der Projektziele und der zu erbringenden Leistungen in qualitativer und quantitativer Hinsicht,
- Strukturierung des Projekts in sinnvolle Teilaufgaben,
- Festlegung von Zuständigkeitsbereichen bzw. Verantwortlichkeiten,
- zeitliche Planung des Ablaufs der einzelnen Arbeitsschritte,
- Ressourcenplanung: Hierzu gehören die Kostenkalkulation und die Planung des Einsatzes von Material, Personal, Maschinen etc.
- ständige Überwachung der Termine, Kosten, Ressourcen und sachlichen Leistungen durch Soll-Ist-Vergleiche,
- Steuerung des Projektablaufs, Eingreifen bei unplanmäßigen Entwicklungen,
- Koordination aller fachlich Beteiligten, Firmen und Institutionen,
- Information aller Beteiligten durch standardisierte Kommunikationswege,
- rechtzeitiges Herbeiführen bzw. Treffen der erforderlichen Entscheidungen sowohl hinsichtlich Funktion, Konstruktion, Standard und Gestaltung als auch hinsichtlich Qualität, Kosten und Termine,
- Durchsetzen der erforderlichen Maßnahmen und Vollzug der Verträge unter Wahrung der Rechte und Pflichten des Bauherrn,
- Herbeiführen aller erforderlichen Genehmigungen, Einwilligungen und Erlaubnisse im Hinblick auf die Genehmigungsreife,
- Konfliktmanagement zur Orientierung der unterschiedlichen Interessen der Projektbeteiligten auf einheitliche Projektziele hinsichtlich Qualitäten, Kosten und Terminen, unter anderem im Hinblick auf
 - die Pflicht der Projektbeteiligten zur fachlich-inhaltlichen Integration der verschiedenen Planungsleistungen,
 - die Pflicht der Projektbeteiligten zur Untersuchung von alternativen Lösungsmöglichkeiten,

- das Leiten von Projektbesprechungen auf Geschäftsführungs- oder Vorstandsebene zur Vorbereitung, Einleitung und Durchsetzung von Entscheidungen,
- das Führen aller Verhandlungen mit projektbezogener vertragsrechtlicher oder öffentlich-rechtlicher Bindungswirkung für den Bauherrn,
- das Wahrnehmen der zentralen Projektanlaufstelle; Sorge für die Abarbeitung des Entscheidungs- und Maßnahmenkatalogs,
- das Wahrnehmen von projektbezogenen Repräsentationspflichten gegenüber dem Nutzer, dem Finanzier, den Trägern öffentlicher Belange und der Öffentlichkeit.

Selbstverständlich können je nach Projekt weitere Aufgabenstellungen zum Arbeitsbereich des Projektmanagements gehören, wie z. B. die Dokumentation des Projektablaufs, die Regelung von Vertragsangelegenheiten und juristischen Fragen oder die Öffentlichkeitsarbeit.

Grundsätzlich kann aber für jedes Projekt festgehalten werden, dass es nicht bis in das letzte Detail zu Beginn des Projektzeitraums planbar ist: Im Projektablauf später liegende Teilaufgaben können in der Regel nur grob festgelegt werden. Deshalb besteht die Aufgabe des Projektmanagements aus einem sich ständig wiederholenden Kreislauf von Planung, Überwachung und Steuerung.

1.2.3 Die verschiedenen Rollen des Projektsteuerers

Es ist festzustellen, dass bei entsprechender Ausbildung und Fachkompetenz heute viele Beteiligte mit den unterschiedlichsten beruflichen Vorkenntnissen als Projektsteuerer tätig sind. Sie alle können erfolgreich die Ziele festlegen und auch erreichen. Sie erstellen Terminpläne, kontrollieren deren Einhaltung und beraten bei Störungen hinsichtlich der zu treffenden Maßnahmen. Sie organisieren die Planungsteams, koordinieren die Fachplanungen und sorgen für die rechtzeitige Fertigstellung der Planungsunterlagen (Zeichnungen, Leistungsverzeichnisse, Mengengerüste). Sie überwachen die Zahlungsflüsse, die Ausführungsqualität und koordinieren das Projekt.

1.2.3.1 Der Bauherr als Projektsteuerer

Nur in den seltensten Fällen wird der Bauherr dem Architekten derartiges Vertrauen entgegenbringen, dass er ihn völlig unbeaufsichtigt seine Aufgaben erledigen lässt. Je nach verfügbarer Zeit, nach Vorbildung, Geltungsdrang oder Vorsorge wird sich der Bauherr bei jedem Projekt aktiv in die Planung und Steuerung einschalten. So sind hier z. B. die Bauherren zu nennen, die über mangelnde Initiative ihres Architekten enttäuscht sind und beginnen, sich von der Planung bis zur Bauleitung mehr oder weniger aktiv in das aktuelle Geschehen mit einzuschalten.

Ludwig Will hat in seiner Dissertation wissenschaftlich präzise untersucht, in welchen Bereichen der Bauherr Verantwortung trägt.¹⁹ In einem zweiten Schritt hat er dann gezeigt, welche dieser Bauherrenaufgaben delegierbar sind und welche auf jeden Fall beim Bauherrn verbleiben sollten. Aus dieser Differenzierung heraus hat sich in der geltenden Lehre der Eindruck gefestigt, dass der Projektsteuerer unbedingt als Vertreter des Bauherrn tätig werden muss, und zwar in einer beratenden Funktion (Stabsfunktion).

¹⁹ Vgl. Will 1991.

Wenn dies nicht der Fall ist und der Projektsteuerer auch Vollmachten übernimmt, so ist nicht mehr von Projektsteuerung die Rede, sondern von »Projektleitung« oder »Projektmanagement« (Linienfunktion). Darüber wird im Folgenden ausführlicher die Rede sein. An dieser Stelle genügt es, den Projektsteuerer als Berater des Bauherrn, also als seine rechte Hand darzustellen. Wenn der Bauherr selbst hinreichend Fachwissen und Personalkapazität besitzt, benötigt er keinen externen Projektsteuerer. Beispielsweise können die Landes- und Bundesbehörden oder die Bauverwaltungen der Industrie und der Versicherungen ihre eigenen Projekte betreuen und steuern, ohne sich dabei fremder Berater zu bedienen.

Projektsteuerung ist aus diesem Verständnis heraus eine Technik und Methode, aber keine spezielle Berufsaufgabe. Erst die Tatsache, dass zur Stunde nur ein kleiner Kreis von Spezialisten diese Methoden beherrscht, rechtfertigt ein spezielles Berufsbild und die Festlegung entsprechender Tätigkeitsinhalte in einer Gebührenordnung.

Die Aufgaben des Bauherrn und des Projektleiters:

- Vom Bauherrn wird – wenn er in Person das Projekt nicht selbst leitet – ein Projektleiter (des eigenen Hauses) ernannt. Die Vollmachten und Pflichten dieses Leiters sind eindeutig und erschöpfend zu beschreiben, damit er seine Aufgabe so gut wie möglich erfüllen kann. Der Bauherr nennt seine Ziele und Ressourcen.
- Der Projektleiter stellt das Projektteam zusammen oder berät den Bauherrn bei der Auswahl dieser Fachleute. Er ermittelt den Gesamtumfang des Projekts, einschließlich der strukturierten Aufgliederung. Er entwickelt daraus den in Phasen gegliederten Ablauf, definiert die Qualitätsansprüche und berechnet die damit verbundenen Kosten.
- Der Projektleiter koordiniert das Projektteam. Er verfolgt die Einhaltung der Termin-, Qualitäts- und Kostenvorgaben. Er ergreift alle erforderlichen Maßnahmen, um Abweichungen zu beheben, und berät den Bauherrn in allen Situationen, die seine Kompetenz übersteigen.
- Er berichtet regelmäßig dem Bauherrn – bzw. dessen Leitungsgremien – über den Fortgang des Projekts. Schwerwiegende Störungen meldet er umgehend, damit der entstandene Schaden begrenzt werden kann. Der Projektleiter ist in allen organisatorischen Fragen seinen Mitarbeitern vorgesetzt. In technischen Fragen stützt er sich auf die Vorschläge seiner Fachleute.
- Bei Meinungsverschiedenheiten entscheidet er über alle organisatorischen Fragen. Technische Gegensätze werden durch den Bauherrn entschieden. Er stützt sich dabei in aller Regel auf hinzugezogene Sachverständige.

1.2.3.2 Der Architekt als Projektsteuerer

Mehr als hundert Jahre hat es neben dem Architekten keinen zweiten Mann in der Baupraxis gegeben. Als Treuhänder des Bauherrn wickelte dieser sowohl den Entwurf als auch die Bauleitung eigenverantwortlich ab und übernahm dabei, je nach Temperament, Einsatzbereitschaft oder juristischem Grundwissen, auch zahlreiche Aufgaben, die er laut originärem Leistungsbild keineswegs zu erbringen hatte.

Der Architekt war in einer Person Künstler, Planer, Techniker, Koordinator, Terminplaner, Ausschreibender, Organisator, Bauleiter und Buchhalter. Mit dieser Aufzählung sind die von ihm betreuten Berufsbilder keineswegs erschöpft. Sie zeigt jedenfalls, dass seinerzeit ein Generalist gefragt

war, der weniger vertieftes Fachwissen in speziellen Gebieten besaß als vielmehr Überblick und die Fähigkeit, bei allem unvermeidlichen Detail den Zusammenhang nicht aus dem Auge zu verlieren.

Die heutige Praxis zeigt, dass bei vielen Architekten die Kompetenz gerade in den neuen Bereichen der Termin- und Kostenplanung, der Organisation und der Betriebswirtschaft nur unzureichend ausgeprägt ist und diese Bereiche auch nicht sonderlich hoch im Kurs stehen. Dies führt dann oftmals zu beachtlichen Termin- und Kostenüberschreitungen, zu permanenten Planungsänderungen und fehlenden Zeichnungen auf der Baustelle.

Daraus haben gerade die Bauherren aus der Industrie entsprechende Lehren gezogen und beauftragen Architekten vorzugsweise nur noch bis zur Leistungsphase 4, der Genehmigungsplanung, das heißt für Entwurf, Design und Innenarchitektur. Für die Ausführungsplanung, Ausschreibung, Vergabe, Bauleitung und die Realisierung allgemein aber bedienen sie sich spezialisierter Büros mit Kenntnissen und nachgewiesenen Erfolgen in diesen Bereichen.

1.2.3.3 Der Fachingenieur als Projektsteuerer

Als in den 1960er-Jahren der Computer allmählich von den konstruktiven Ingenieuren akzeptiert wurde, nutzten viele Büros diese Möglichkeit, neben ihren konstruktiven Berechnungen den Bauherren auch die Netzplantechnik anzubieten. Diese Bemühungen waren erfolgreich und führten dazu, dass bei den Großbauten der öffentlichen Hand immer mehr Bauingenieure als Netzplaner und damit als Projektsteuerer beauftragt wurden. Bald erwiesen sich auch die Hochschulen als interessierte und gelehrige Nachahmer. Vor allem auf den Baubetriebslehrstühlen regte sich großes Interesse, und bald gab es kaum noch einen Ordinarius, der nicht zusätzlich als Geschäftsführer eines eigenen Ingenieurbüros für Projektsteuerungsleistungen fungierte.

Heute ist der Normalfall in der Baupraxis, dass Bauingenieure als die führenden Projektsteuerer betrachtet werden. Sowohl beim Bau des Großflughafens München II als auch bei der Planung von großen Industrieanlagen sind heute Ingenieure aus den Bereichen des Konstruktiven Ingenieurbaus, des Baubetriebs oder aus dem Bereich Bauwirtschaft tonangebend.

1.2.3.4 Der Bauleiter als Projektsteuerer

Auch heute noch trifft man häufig auf die Meinung, im Grunde sei der Projektsteuerer so etwas Ähnliches wie der Bauleiter. Schließlich machten beide Terminpläne, achteten auf die Kosten und koordinierten die Beteiligten. Bei näherem Hinsehen entdeckt man aber beachtliche Unterschiede der Tätigkeitsfelder und der Arbeitsweise.

Bauleitung koordiniert die ausführenden Handwerker und Firmen. Sie hat Vollmachten und kann im Rahmen festgelegter Grenzen selbstständig handeln. Bauleitung ist ihrem Wesen nach physisch und weitgehend personenbezogen, Projektsteuerung über weite Bereiche ausschließlich abstrakt und sachbezogen. Bauleiter haben es mit Gebautem zu tun, Projektsteuerer mit Plänen und Zielen.

Es ist nicht zu verhehlen, dass beide Gruppen aber auch zahlreiche Gemeinsamkeiten aufweisen, so wesensfremd ihre Berufe letztlich auch sein mögen. Beide müssen sich mit Baukosten beschäftigen. Beide müssen fit in der Terminplanung sein. Beide wollen ihre Termin- und Kostenvorgaben möglichst genau einhalten. Beide Gruppen müssen das Handwerkszeug der Koordination beherrschen, das heißt sie müssen widerstrebende Absichten auf einen gemeinsamen Nenner bringen können.

Sowohl der Bauleiter als auch der Projektsteuerer nimmt Einfluss auf die Planer und Architekten. Beide wünschen sich termingerecht brauchbare, fehlerfreie Zeichnungen und Texte. Beide streben einen gleichmäßigen Informationsfluss in Form von Zeichnungen, Verträgen und Entscheidungen an. Beide sind an einer angenehmen, menschlich akzeptablen Arbeitsatmosphäre interessiert.

Dabei stützt sich der Bauleiter meist auf Sachzwänge, während der Projektsteuerer im Idealfall auch den Bauherrn als »Machtpromotor« hinter sich weiß. Mit anderen Worten: Der Bauleiter ist weiter unten und damit intensiver in die Hierarchie sowie in das eigentliche Baugeschehen eingebunden. Der Projektsteuerer aber ist auf der obersten Ebene angesiedelt und arbeitet eng mit dem Bauherrn zusammen, ist deshalb im Normalfall auch freier in seinen Entscheidungen.

1.2.4 Die Projektorganisation – Ebenen und Ziele

1.2.4.1 Die Projektbeteiligten

Unabhängig von der jeweils unterschiedlichen tatsächlichen Projektorganisation gibt es bei jedem Projekt vier Hierarchieebenen in der Projektorganisation. Dies sind in aller Regel:

- **die Auftraggeberebene** mit dem Projektleiter des Auftraggebers und dem Projektsteuerer als Stabsstelle,
- **die Planungsebene** (HOAI § 34 LPH 1 bis 7) mit den beteiligten Planern wie dem Architekten, Fachingenieuren und Gutachtern,
- **die Ausführungsebene** (HOAI § 34 LPH 8) mit der Objektüberwachung des Architekten sowie den Fachbauleitungen,
- **die Firmenebene** mit den Bauleitungen der beauftragten Fachunternehmen.

Jede Hierarchieebene verkörpert eine Stufe der Verantwortlichkeit und der Weisungsbefugnis. In der Praxis sind Kombinationen möglich, wenn z. B. der Architekt sowohl für den Entwurf als auch für die Bauleitung beauftragt wurde. Dies ändert aber sachlich nichts an den unterschiedlichen Funktionen und Aufgaben. Diese sind rein organisatorischer Natur und damit unabhängig von den vertraglichen Vereinbarungen. Abbildung 1.2 zeigt nicht nur die vier Hierarchieebenen und die beiden Arten der Projektorganisation (wie überhaupt jeder Organisation). Sie lässt auch erkennen, dass z. B. die übergeordnete Koordination, wie sie der Projektsteuerer wahrzunehmen hat, nur im Zusammenspiel aller Projektbeteiligten funktionieren kann.

Oben ist zu erkennen, wie der Projektsteuerer Ziele und Aufgaben an die Planenden vorgibt. Diese wiederum liefern dem Bauleiter die Ausführungsunterlagen (Zeichnungen und Leistungsverzeichnisse). Der Bauleiter gibt diese Informationen an die ausführenden Firmen weiter und überwacht die vertragsgemäße Ausführung.

Von der untersten Ebene berichten die Firmen an den Bauleiter, dieser wiederum an den Architekten, der schließlich an den Bauherrn (vertreten durch den Projektsteuerer). Es geht um die Erfüllung der vorgegebenen Aufgaben und Ziele. So entsteht durch alle vier Ebenen eine nach unten laufende Anordnungslinie, der eine von unten nach oben laufende Berichtslinie entspricht.

Es versteht sich von selbst, dass dieses System nur dann funktionieren kann, wenn alle beteiligten Partner gleich kompetent und kooperationsbereit sind. Das heißt nichts anderes, als dass Architekten, Bauleiter und Firmen ebenso gute Organisatoren sein müssen wie der Projektsteu-

erer. In internationalen Teams von Großprojekten ist es üblich, dass der Projektleiter von jedem Beteiligten dessen Organisations- und Terminplanung einfordert, um dann sämtliche Ablaufpläne in einen einzigen gemeinsamen Ablaufplan zu integrieren.

Wo ein Beteiligter nicht kompetent oder einsichtig genug ist, um sich entsprechend in eine Projektorganisation einzubringen, wird er vom Projektleiter oder von dessen Beauftragten entsprechend unterstützt. Der Projektsteuerer ist Berater und Helfer für alle anderen Beteiligten, wenn dies erforderlich werden sollte.

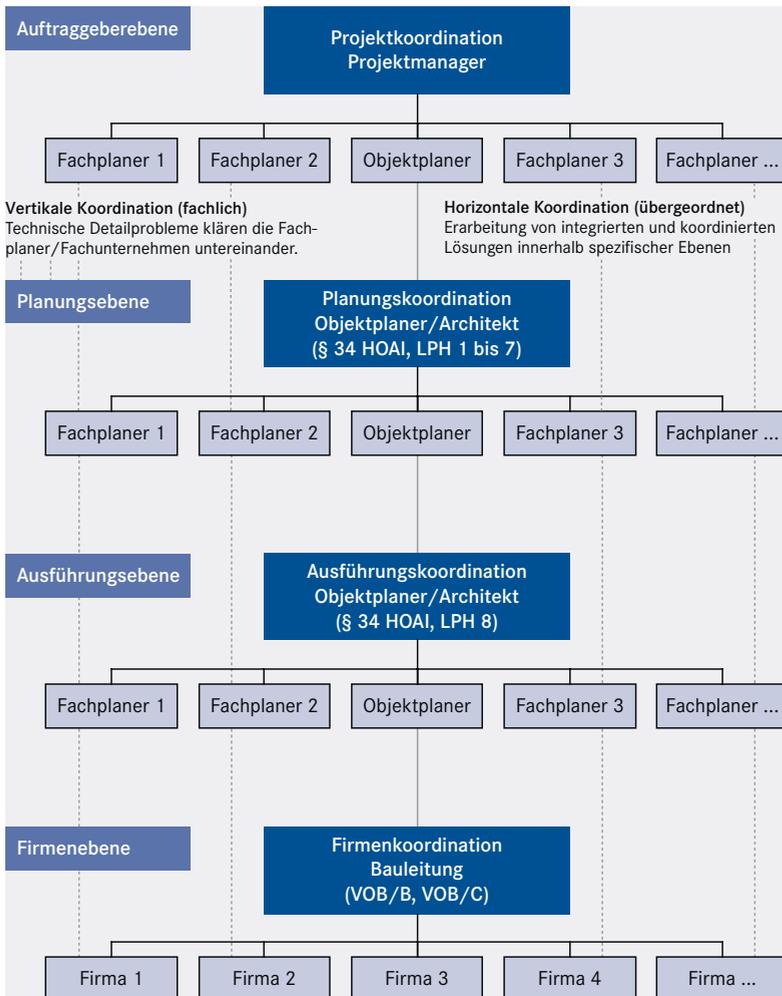


Abb. 1.2: Das hierarchische Modell des Planungsteams im Hinblick auf die übergeordnete und die fachliche Koordination²⁰

²⁰ Vgl. Projektleitungshandbuch Suter + Suter GmbH Deutschland, Kapitel 3 »Allgemeine Fragen des PM«. (Der Text ist nicht öffentlich zugänglich.)

1.2.4.2 Interne und externe Projektsteuerung

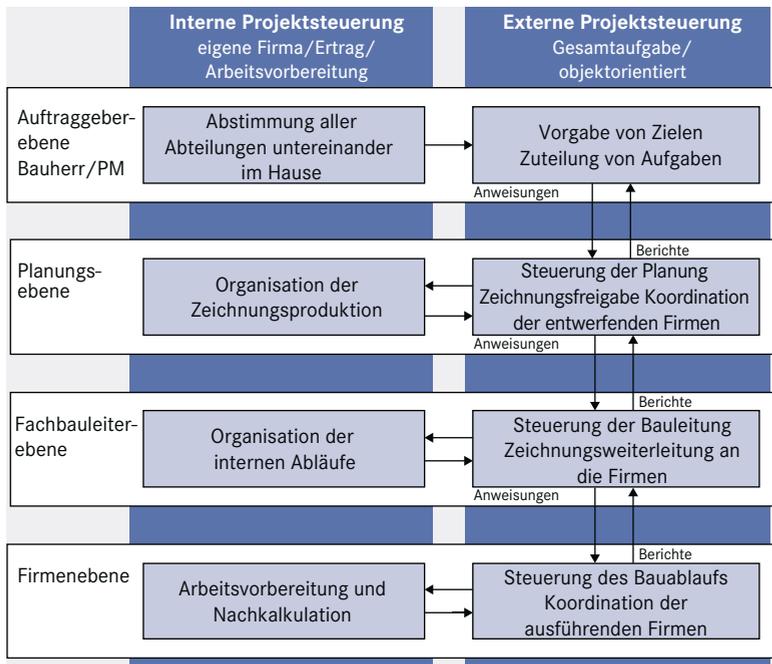


Abb. 1.3: Einbindung der internen und externen Projektsteuerung in das Planungs- und Baugeschehen²¹

Auf jeder Ebene unterscheidet man zwei Formen der Organisation: die interne und die externe Organisation. Die Projektsteuerung als delegierbare Bauherrenaufgabe ist stets extern, weil sie sich mit der Überwachung und Kontrolle Dritter unter verschiedenen Koordinationsaspekten beschäftigt. Als diese sind übergeordnete, vertragliche, terminliche und kostenmäßige Gesichtspunkte anzusehen. Die technische Koordination liegt beim Architekten oder Planer. Er wird dabei vom Projektsteuerer überprüft und unterstützt, falls dies erforderlich werden sollte.

Unter »interner« Projektsteuerung ist die Arbeit innerhalb bestehender Organisationen zu verstehen. Beispielsweise wäre ein schlüsselfertiges Projekt einer großen Bauaktiengesellschaft intern. Auch die Abwicklung eines Organisationsprojekts innerhalb einer Versicherung kann intern abgewickelt werden. Innerhalb eines Generalplanungsteams müssen bestimmte Koordinationsaufgaben intern abgewickelt werden, ohne dass die Außenwelt davon betroffen wäre.

Interne Projektorganisation hat zum Ziel, Gewinne zu erzielen und damit das Unternehmen konkurrenzfähig zu machen. Dazu müssen folgende Unterziele eingehalten werden:

- gleichmäßige, hohe Auslastung der Einsatzmittel,
- Sicherstellen der Liquidität des Unternehmens,

21 Vgl. Projektleitungsbandbuch Suter + Suter GmbH Deutschland, Kapitel 3 »Allgemeine Fragen des PM«. (Der Text ist nicht öffentlich zugänglich.)