

K2 Projektmanagement

1 Begriffe

Projekt (DIN 69 901)

1.1 Projektmanagement (DIN 69 901)

Die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Abwicklung des Projektes.

1.2 Projektleitung (DIN 69 901)

Für die Dauer eines Projektes geschaffene Organisationseinheit, welche für Planung, Steuerung und Überwachung dieses Projektes verantwortlich ist.

1.3 Projektleiter (DIN 69 901)

Für die Projektleitung verantwortliche Person.

Der Projektleiter steuert das Projekt zum Erfolg. Er gliedert das Projekt in Teilprojekte, definiert Zielvorgaben innerhalb des vorgegebenen Rahmens, vergibt ggf. Aufgaben an fachlich Beteiligte (z. B. Projektsteuerer, Planer) und überwacht das Erreichen der Ziele. Bei nicht mehr korrigierbaren Abweichungen legt er geänderte Ziele und Maßstäbe im Rahmen der Zielvorgaben des Gesamtprojektes fest.

Dazu gehören folgende Leistungen:

- Zieldefinition,
- Kontrollieren (Einhalten der Vorgaben und Maßstäbe, Überwachen der Vertragserfüllung, Erreichen der Ziele),
- Informieren (der Projektleitung und der Projektbeteiligten),
- Koordinieren (der Beteiligten).

1.4 Projektsteuerung

Projektsteuerung ist die Wahrnehmung delegierter Auftraggeberfunktionen in organisatorischer, rechtlicher, technischer und wirtschaftlicher Hinsicht.

Aufgabe der Projektsteuerung ist das Erreichen der vorgegebenen Ziele im Rahmen der festgesetzten Maßstäbe. Dies verlangt gezieltes Steuern und Eingreifen bei Abweichungen, Anweisungen und Initialisierung notwendiger Schritte zur Einhaltung der Ziele, Entwickeln von Alternativen, Beratung der Projektleitung.

2 Projekttablauf

2.1 Mit der Erteilung des Auftrages zur Aufstellung der EW - Bau - geht das Projektmanagement auf die Bauverwaltung über. Ihr obliegt die Gesamtkontrolle des Projektes.

2.2 Die Projektorganisation dient als Instrument zur Erfüllung der Aufgabenstellung. Sie ermöglicht eine straffe, aber dennoch flexible Führung der Gesamtbaumaßnahme.

Sie hat folgende Ziele:

- Einleitung und Durchsetzung von Maßnahmen und Entscheidungen zur Einhaltung genehmigter Planziele, rechtzeitige Beteiligung der genehmigenden Behörden,
- Eindeutige Zuordnung von Aufgaben und Kompetenzen, d. h. Vermeidung unklarer Führungsverhältnisse und Verantwortungsbereiche,
- Förderung der Zusammenarbeit der Projektbeteiligten,
- Zweckmäßige, rationelle Arbeits-, Informations- und Entscheidungsabläufe,
- Einwandfreie, problembezogene Koordination aller Projektbeteiligten in den Entscheidungsprozessen,
- Früherkennung und Anzeige abweichender Tendenzen zur Einhaltung von Terminen, Kosten und Qualitätsstandards,

- Einhaltung der vereinbarten Organisationsformen,
- Durchsetzung von Gewährleistungsansprüchen, Schadensersatz, Rechnungslegung.

Die Projektorganisation ist in einem Organigramm darzustellen, ggf. in einem Projekthandbuch.

- 2.3 Das haushaltsmäßig anerkannte Kostenziel der ES - Bau - ist als Kostenobergrenze einzuhalten. Die Kostenobergrenze muss in jeder Projektphase eingehalten werden.

Ein besonderes Augenmerk ist dabei auf die Planung zu legen. Sie hat sich insoweit von Anfang an am Kostenziel zu orientieren (kostenorientierte Planung). In der Kostenberechnung während der Bauausführung sind die Kosten detailliert nach auszuschreibenden Leistungsbereichen oder Bauelementen zu gliedern, so dass die Bildung von Kostenkontrolleneinheiten möglich ist. Ziel der Kostenkontrolle während der Bauausführung ist die ständig aktuelle Prognose der Endabrechnungsgesamtkosten. Dabei ist die Entwicklung der Mengen besonders zu beachten. (Muster 16-18).

Der Mittelbedarf ist aus der Terminplanung abzuleiten und in Jahresabschnitte aufzuteilen. Zur Steuerung und Sicherung des Mittelabflusses ist eine weitere Aufgliederung bei Bedarf durchzuführen.

Bei erkennbarer Überschreitung der Kostengrenze ist nach Abschnitt E Nr. 5 zu verfahren.

- 2.4 Die Terminplanung erfolgt im Zusammenhang mit der Aufstellung der Entscheidungsunterlage - Bau.

Die Bauverwaltung unterstützt dabei den Bedarfsträger auf Anforderung.

Die Terminpläne dienen der zeitlichen Steuerung des Projektes. Ihr Detaillierungsgrad hat der Aufgabe zu entsprechen. Sie sind in den Phasen des Projektes entsprechend zu aktualisieren.

Im Grobterminplan (Meilensteine) werden die Phasen in Handlungsabschnitte unterteilt. Er dient u. a. zur terminlichen Abstimmung von wesentlichen Planungs-, Prüfungs-, Genehmigungs- und Ausführungsvorgängen und zur Steuerung des Personalbedarfs.

Im Feintterminplan werden einzelne Arbeitspakete definiert und gesteuert.

Terminpläne sind den jeweiligen Bauunterlagen gemäß Abschnitt D, E und F beizufügen. Ihre Einzelziele sind den Verträgen mit freiberuflich Tätigen sowie den Verträgen über Bauleistungen zu Grunde zu legen.

- 2.5 Zur Kontrolle der Einhaltung von Qualitätsansprüchen eines Bauvorhabens und um Erkenntnisse für künftige Maßnahmen zu erhalten, sollte der Planungs- und Bauprozess sowie der Zustand des Gebäudes in Bezug auf Investitions-, Betriebskosten, notwendige Bauunterhaltungsmaßnahmen etc. analysiert werden.

3 Qualitäts-, Termin- und Kostenplanung

Zur Sicherung von Qualitäts-, Termin- und Kostenzielen sind auf der Grundlage des Haushaltsrechts bei allen Baumaßnahmen Qualitäts-, Termin- und Kostenplanungen durchzuführen. Sie sind wesentlicher Bestandteil des durch die Bauverwaltung im Rahmen der Gesamtverantwortung durchzuführenden Planungs-, Steuerungs- und Informationsprozesses.

Bei der Beteiligung von freiberuflich Tätigen ist sicherzustellen, dass deren Arbeitsergebnisse von der Bauverwaltung im elektronischen Datenaustauschverfahren übernommen werden können.

Qualitäts-, Termin-, Kostenplanung und -kontrolle beginnt mit der Aufstellung der Bedarfsbeschreibung und setzt sich bis zum Betrieb und Unterhalt der Gebäude fort.

3.1 Qualitätsplanung

Die Qualitätsplanung (Standardfestlegung) ist schon bei der Aufstellung der Bedarfsbeschreibung durchzuführen, da sie erheblichen Einfluss auf Kosten und Termine hat. Die Qualitätsplanung ist weiterhin detailliert im Erläuterungsbericht festzulegen und erforderlichenfalls fortzuschreiben.

3.2 Terminplanung

Die Terminplanung erfolgt erstmals im Zusammenhang mit der Aufstellung der Entscheidungsunterlage - Bau - durch den Bedarfsträger. Die Bauverwaltung unterstützt dabei den Bedarfsträger auf Anforderung.

Für die fortlaufende Aktualisierung und Abstimmung ist die jeweils für den Verfahrenstakt (im Planungs- und Durchführungsablauf) zuständige Instanz verantwortlich.

Zeit- und Ablaufpläne sind mit Darstellung des frühesten und spätesten Beginns der Aktivitäten und Abhängigkeiten, die Einflüsse auf Planungen, baufachliche Prüfungen bzw. Genehmigungen, Ausschreibungen und Durchführung haben, aufzustellen und fortzuschreiben; sie sollen auch enthalten:

- Dauer der Planung,
- Zeitpunkt der Vergabe von Leistungen,
- Dauer von Ausführungszeiten,
- Termin der Übergabe an den Nutzer.

Sie sind den jeweiligen Bauunterlagen gemäß Abschn. D und E beizufügen.

Die Festlegungen in den Zeit- und Ablaufplänen sind den Verträgen mit freiberuflich Tätigen sowie den Verträgen über Bauleistungen zu Grunde zu legen.

3.3 Kostenplanung und -kontrolle

Die auf der Grundlage von konkreten Nutzerforderungen (Bedarfsbeschreibung) ermittelten und haushaltsmäßig anerkannten Kosten bilden die Kostenobergrenze; sie sind bei der Vorbereitung, Planung und Ausführung von Baumaßnahmen als Kostenziel einzuhalten.

Kostenermittlungen sind entsprechend den jeweiligen Bearbeitungsphasen von Baumaßnahmen (s. Abs. 4) aufzustellen.

Kostenkontrolle hat mindestens auf der Grundlage der Muster 16-18 zu erfolgen.

Ablaufschema zum Haushaltsvollzug großer Neu- Um- und Erweiterungsbauten

