

1. Grundlagen

„Das Bauprojektmanagement kann als eine der Urformen des Projektmanagements bezeichnet werden.“¹ Man denke nur an die Baumeister aus der Zeit der Pyramiden oder die Errichtung der großen sakralen Bauwerke. Die dafür Verantwortlichen waren wahre Meister in der Abwicklung von Bauprojekten. Mit derart bescheidenen technischen Mitteln solche monumentalen Bauwerke zu errichten, erfordert ein hohes Maß an Kompetenz in der Abwicklung von Projekten im Allgemeinen und von Bauprojekten im Speziellen.

Aus diesem Grund werden zunächst gewisse Grundlagen des Projektmanagements (kurz: PM) erläutert. Daraus leiten sich einige für die ÖBA wichtige Erkenntnisse ab. Das im PM bekannte Organ der Projektsteuerung (kurz: PS) hat beispielsweise viele Aufgaben zu erfüllen, die auch der ÖBA zugeordnet werden. Aber auch für die Projektstruktur von Bauvorhaben lässt sich einiges folgern. Der Projektleiter auf Bauherrnseite spielt hier eine wichtige Rolle. Er wird in der Regel der offizielle Vertreter des Bauherrn gemäß Punkt 5.2.1 der ÖNORM B 2110/B 2118 sein. Aber gerade bei Bauprojekten ist die Projektstruktur nicht immer ganz einfach zu durchschauen. Vor allem bei Großprojekten existiert ja eine Vielzahl an Beteiligten. Schon der Bauherr bedient sich im Normalfall vieler verschiedener Erfüllungsgehilfen, wovon die ÖBA nur einer ist.

Die vielfältigen Aufgaben der ÖBA wurden bereits angesprochen. Grundsätzlich lassen sich diese in drei Kategorien aufteilen. Es wird später noch die Rede vom „goldenen Dreieck des PM“ sein. Eben dieses legt den Fokus auf die drei wichtigen Erfolgsgaranten: Qualität, Termine und Kosten. Erfüllt ein Projekt die Anforderungen auf diesen drei Gebieten, kann es als erfolgreich abgewickelt gelten. Was bei einem Bauprojekt konkret hinter diesen drei Schlagworten steckt, wird in einem eigenen Kapitel erläutert.²

Im Wesentlichen kann aufbauend auf diese drei Bereiche, die es zu beherrschen gilt, ein Anforderungsprofil erstellt werden. Um die Qualität ordentlich zu beaufsichtigen, benötigt die ÖBA zunächst das baustellenspezifische technische Wissen. Für eine konsequente und vorausschauende Terminverfolgung ist weiters die Kenntnis um bauabläufige Zusammenhänge Voraussetzung. Zu guter Letzt wird die Betreuung der Kosten eine bauwirtschaftliche Kompetenz verlangen (wobei diese als übergeordnet zu betrachten ist). Sie greift zudem auch in das Qualitäts- und das Terminmanagement ein. Man sieht bereits daran, dass die Anforderungen an einen ÖBA-Mitarbeiter sehr vielfältig sind. Damit jedoch nicht genug. Da die ÖBA die Informationsdrehzscheibe in einem Bauprojekt darstellen sollte, kommt ihrer sozialen Kompetenz erhebliche Bedeutung zu. Man sollte als

1 Wikipedia.

2 Siehe Kap 1.3. „Aufgabengebiete der ÖBA“.

ÖBA-Mitarbeiter also gut mit Menschen umgehen können und kontaktfreudig sein. Diese Kompetenz wird als derart wichtig erachtet, dass in diesem Buch ein eigener Teil dafür vorgesehen ist.³

Das abschließende Kap 1.5. stellt den vertraglichen Kontext, in dem die ÖBA handelt, dar. Aus diesem vertraglichen Kontext resultieren gewisse Sorgfaltspflichten, bei deren Verletzung es zu Ansprüchen gegen die ÖBA kommen kann. Ein Überblick über die dadurch entstehenden Risiken ist für jeden ÖBA-Mitarbeiter unerlässlich.

1.1. Grundlagen zum Projektmanagement

Die deutsche DIN 69901-5:2009 definiert PM kurz als

die Gesamtheit aller

- Führungsaufgaben
- Führungsorganisationen,
- Führungstechniken,
- Führungsmittel,

für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten.⁴

Nun ist zu unterscheiden, ob diese Aufgaben für das Gesamtprojekt seitens des Bauherrn wahrzunehmen sind oder nur für einen Teilaspekt des Projektes (zB Planung, ÖBA, Bauausführung), dessen Durchführung einer Organisationseinheit oder einem eigenen Unternehmen obliegt. Für ein Bauprojekt übersetzt soll dies heißen, dass jedes am Projekt beteiligte Unternehmen für ihren Bereich die Aufgaben des PM wahrnimmt.

Der Bauherr übt diese übergeordnet für das komplette Projekt aus. Er initiiert ein Bauvorhaben, weil er beispielsweise Sanierungsbedarf an einer Infrastrukturanlage oder die Notwendigkeit zusätzlicher Wohneinheiten erkennt. In dieser Phase ist es von großer Wichtigkeit, das Projekt genau zu definieren. Hier werden übergeordnet der Kosten- und der Zeitrahmen festgelegt und auch die qualitativen Anforderungen, wie beispielsweise die Anzahl an Wohneinheiten oder Tiefgaragenstellplätzen.

In einem nächsten Schritt plant er dieses Projekt. Wenn er das Know-how nicht im eigenen Haus hat, bedient er sich eines externen Dienstleisters: Er beauftragt einen Planer. Dieser betreibt für sein Teilprojekt „Planung Baugrube Wohnanlage“ ebenfalls PM im eigenen Haus. Auch er initiiert das Projekt, indem er die Ausschreibung wahrnimmt und ein Angebot erstellt. Er plant die Ressourcen für das Projekt. Im Laufe des Projekts steuert und kontrolliert er den Projektfortschritt sowie die Kostenverfolgung. Den Projektabschluss bildet die Legung der Schlussrechnung.

3 Siehe Kap 5.3. „Vom Umgang mit anderen“.

4 DIN 69901-5:2009.

Zurück zum Bauherrn. Dieser kann mit Hilfe des oder der Planer das Projekt aufsetzen. Bereits in dieser Phase beginnt der Bauherr das Projekt zu steuern. Er sollte daher die Fäden in der Hand haben. Ob die eingesetzten Steuerungselemente sinnvolle Ergebnisse erzielen, stellt er mit geeigneten Kontrollinstrumenten fest. Oft tritt er die Steuerung einer internen oder externen PS ab. Im Rahmen der eigentlichen Bauausführung übergibt der Bauherr diese Aufgaben, je nach vertraglicher Regelung, an die ÖBA. Diese beauftragt er damit, das Projekt vorausschauend und pro-aktiv zu betreuen. Es ist laufend zu evaluieren, wo das Projekt steht, und somit nimmt die ÖBA PM-Agenden für das Gesamtprojekt wahr. Aber auch die ÖBA selbst betreibt für sich genommen internes PM. Wie der Planer initiiert sie das Projekt (Angebot erstellen), plant es (Ressourcen, Kosten etc), steuert (Evaluierung von Kostenverläufen, Gegensteuerungsmaßnahmen bei Schieflagen, Änderungsmanagement) und schließt es mit der Schlussrechnung ab.

Dasselbe gilt für das ausführende Unternehmen. Man kann also festhalten, dass es ein übergeordnetes PM gibt, in dem das Projekt als Ganzes „gemanagt“ wird. Jedoch muss jeder am Projekt beteiligte Unternehmer sein eigenes PM betreiben, um die internen Bedürfnisse des eigenen Unternehmens zu erfüllen. Dies führt dazu, dass es in einem Projekt mehrere Projektleiter gibt. Jedes beteiligte Unternehmen setzt einen Projektleiter ein, der intern Projektverantwortlicher ist.

In den weiteren Ausführungen in diesem Buch wird jedoch ausschließlich das übergeordnete, dem Gesamtprojekt dienende PM betrachtet.

Für die weiteren diesbezüglichen Betrachtungen wird der „Leitfaden zur Kostenabschätzung von Planungsleistungen“, den die WKO herausgegeben hat, herangezogen.⁵ Dabei ist Band 4 „Projektmanagement“, unter Punkt 1.2, zu entnehmen, dass das PM aus dem Zusammenspiel von Projektleitung und PS entsteht. Grundsätzlich stellt PM, wie bereits eingangs angeführt, die Gesamtheit aller Führungsaufgaben dar. Welche Aufgaben dabei Projektleitung und PS übernehmen, wird in diesem Kapitel erläutert.

Zunächst wird jedoch dargelegt, in welche Projektphasen sich ein Projekt unterteilen lässt und welche Schwerpunkte dort zu setzen sind. Danach wird auf die Bedeutung der ÖBA im PM eingegangen.

1.1.1. Projektphasen

Bezogen auf den kompletten Lebenszyklus eines Projekts spielt das PM nur in einem begrenzten Zeitfenster eine Rolle. Ein Projekt erstreckt sich von der Projektentwicklung über die Planung und Ausführung bis hin zur Betriebsphase. In den beiden Bereichen Planung sowie Ausführung ist das PM von Relevanz. Für die Projektphasen existieren verschiedene Gliederungen. Im Folgenden soll je-

5 WKO, Leitfaden zur Kostenabschätzung von Planungsleistungen, Band 4 (2008).

1. Grundlagen

doch der Definition aus der gültigen Honorarordnung für Projektsteuerung (HO-PS) gefolgt werden. Diese wurde in den bereits angesprochenen Leitfaden übernommen und stellt sich wie folgt dar:

Phase	Schwerpunkte	Relevante Meilensteine
1 Projekt-vorbereitung	Projektziele Machbarkeitsstudie Projektkonzeption diverse Analysen	<ul style="list-style-type: none">• Projektstart• Beschluss Planung
2 Planung	Vorentwurfs-, Entwurfs- und Einreichplanung <i>Organisation, Informa- tion und Qualität</i> <i>Kosten</i> <i>Termine</i>	<ul style="list-style-type: none">• Beauftragung Vorentwurf• Übergabe/Freigabe Vorentwurf• Übergabe/Freigabe Entwurf• Freigabe Einreichplanung/ Einreichung bei Behörde• Bewilligung durch Behörde
3 Ausführungs-vorbereitung	Ausführungs-, Detailplanung Vorbereiten und Mit- wirken bei der Vergabe <i>Organisation, Informa- tion und Qualität</i> <i>Kosten</i> <i>Termine</i>	<ul style="list-style-type: none">• Freigabe Ausschreibung• (Bekanntgabe gemäß BVergG)• Vergabe der Bauleistungen
4 Ausführung	Bauabwicklung <i>Organisation, Informa- tion und Qualität</i> <i>Kosten</i> <i>Termine</i>	<ul style="list-style-type: none">• Baubeginn• Übergabe
5 Projektabschluss	Projektbetreuung Übernahme und Abnahme Mängelfeststellung und -bearbeitung Dokumentation	<ul style="list-style-type: none">• Schlussrechnungslegung• Ende Gewährleistung

Abb 1: Projektphasen gemäß Leitfaden zur Kostenabschätzung von Planungsleistungen [Quelle: WKO, Leitfaden zur Kostenabschätzung von Planungsleistungen, Band 4 Projektmanagement 6]

Ergänzend sei noch erwähnt, dass die Projektphasen gemäß HO-PS die gleiche Ziffer sowie Benennung aufweisen, jedoch die Nummer mit dem Vorsatz „PPH“ für Projektphase versehen ist. Somit entspricht die Projektvorbereitung gemäß HO-PS der Nummerierung PPH1.

In jeder Projektphase sind im Rahmen des PM Schwerpunkte zu setzen, die in Meilensteinen münden und ebenfalls der Übersicht in Abb 1 zu entnehmen sind.

1.1.2. Handlungsbereiche des Projektmanagements

In Deutschland hat der „Ausschuss der Verbände und Kammer der Ingenieure und Architekten für die Honorarordnung e.V.“ (kurz AHO) einen Leitfaden zum „Leistungsbild und (zur) Honorierung von PM-leistungen in der Bau- und Immobilienwirtschaft“ ausgearbeitet. Dieser teilt das Leistungsbild in fünf Handlungsbereiche:

- Handlungsbereich A: Organisation, Information, Koordination und Dokumentation
- Handlungsbereich B: Qualitäten und Quantitäten
- Handlungsbereich C: Kosten und Finanzierung
- Handlungsbereich D: Termin, Kapazitäten und Logistik
- Handlungsbereich E: Verträge und Versicherungen

Die Aufgaben aller fünf Handlungsbereiche sind in jeder Projektphase auszuführen.

Nimmt man als Beispiel die Phase 4 „Ausführung“, muss das PM vieles organisieren (zB Besprechungen), alle Beteiligten informieren (zB Aufsichtsrat), koordinieren (zB verschiedene Auftragnehmer) und auch für die Nachwelt dokumentieren (zB Vorkommnisse auf der Baustelle). Auch der Handlungsbereich B käme in dieser Phase voll zum Tragen. Gerade in der Ausführungsphase ist die Qualitätsüberwachung durch das PM eine äußerst wichtige Obliegenheit. Aber nicht nur zu diesem Zeitpunkt. Auch in der Planungsphase stellt die Qualitätssicherung eine wesentliche Aufgabe dar (zB Sicherung des Planungsqualität). Dass die Überwachung der Kosten und Finanzen in jeder Projektphase entscheidend ist, liegt auf der Hand. Im Handlungsbereich D verfolgt man Termine und stellt Kapazitäten zur Verfügung. Auch hier ist augenscheinlich, dass die Terminüberwachung im Rahmen einer Bauausführung eine wichtige Komponente darstellt. Im Handlungsbereich E geht es um das Managen von Verträgen und Versicherungen. Dieser Bereich hängt zwar eng mit den Kosten zusammen, wird gem AHO jedoch als eigener Bereich angesehen.

Festzuhalten gilt es demnach, dass das PM in jeder Projektphase bestimmte Handlungsbereiche zu bedienen hat. Aber wer nimmt diese Aufgaben nun tatsächlich wahr? Wer ist das Projektmanagement?

1.1.3. Die Hauptfiguren des Projektmanagements

Wie bereits eingangs erwähnt, setzt sich das Projektmanagement gemäß dem Leitfaden der WKO aus der Projektleitung sowie der PS zusammen. Wie diese Institutionen gegeneinander abgegrenzt sind und welche Pflichten sie haben, wird im Folgenden dargestellt.

1.1.3.1. Projektleitung

Die Projektleitung (im Folgenden: PL) *„vertritt den Auftraggeber gegenüber allen anderen Projektbeteiligten“*.⁶ Sie hat folgende Aufgaben im Projekt:

- Entscheidungen herbeiführen
- Maßnahmen durchsetzen
- Genehmigungen erwirken
- Konfliktlösungen verantworten
- Besprechungen mit strategischem Hintergrund leiten
- Weisungen erteilen

Im Normalfall wird die PL bei einem Bauprojekt vom Bauherrn selbst wahrgenommen. Der PL ist demnach Mitarbeiter des Bauherrn. Damit können auch Aufgaben, wie die Bereitstellung von Mitteln, auf kurzem Weg von diesem übernommen werden. Im Falle einer extern beauftragten PL sind derartige „nicht delegierbare Bauherrnaufgaben“ gemäß Leitfaden vom Leistungsbild nicht umfasst.

Die Projektleitung ist demnach die oberste Instanz eines Projektes. Sie entscheidet, setzt Maßnahmen durch, löst Konflikte und erteilt Weisungen, die zur Zielerreichung notwendig sind.

1.1.3.2. Projektsteuerung

In Abgrenzung zur Projektleitung hat die PS (im Folgenden: PS) unterstützende Aufgaben wahrzunehmen. Sie übernimmt die delegierbaren Aufgaben der Projektleitung. Im Falle von Entscheidungen heißt dies beispielsweise, dass die PS die Entscheidungen vorbereitet. Sie stellt die Grundlagen zusammen, bewertet sie, arbeitet die Folgen verschiedener Entscheidungsmöglichkeiten aus und berät die PL in ihrer Entscheidungsfindung. Ihre Aufgaben erstrecken sich über alle Handlungsbereiche und finden in jeder Projektphase statt. *„In ihrer Stabsfunktion bereitet sie auf, schlägt vor, berichtet und dokumentiert.“*⁷

6 Leitfaden zur Kostenabschätzung von Planungsleistungen, Band 4, 4.

7 Leitfaden zur Kostenabschätzung von Planungsleistungen, Band 4, 5.

1.1.4. Die Bedeutung der ÖBA im Projektmanagement

Um die Bedeutung der ÖBA im PM dazustellen, wird die Definition im Band 3 des bereits mehrfach zitierten Leitfadens zur Kostenabschätzung von Planungsleistungen herangezogen:

Die Örtliche Bauaufsicht umfasst die Leistungen der Bauüberwachung & Koordination, Termin- & Kostenverfolgung, Qualitätskontrolle, Rechnungsprüfung, Bearbeitung von Mehr- & Minderkostenforderungen, Übernahme & Abnahmen, Mängelfeststellung & -bearbeitung sowie die Dokumentation in den Phasen der Ausführungsvorbereitung, der Ausführung und des Projektabschlusses.

Demnach spielt die ÖBA in den Phasen 3 „Ausführungsvorbereitung“, 4 „Ausführung“ und 5 „Projektabschluss“ eine Rolle. Die Aufgaben, die sie dabei zu übernehmen hat, betreffen die Handlungsbereich A bis D. Der Abschluss von Verträgen und Versicherungen (Handlungsbereich E) stellt hingegen eine nicht delegierbare Bauherrnaufgabe dar.

In welcher Beziehung steht die ÖBA in diesem Kontext zur PS? Dies hängt in hohem Maß von der jeweiligen Vertragsgestaltung ab. Die Schnittstellen sind eindeutig zu definieren und voneinander abzugrenzen. Wenn bei Projekten keine PS implementiert ist, stellt sich die Frage, wie viele der delegierbaren Bauherrnaufgaben an die ÖBA übertragen wurden. Auch dies richtet sich nach der vertraglichen Ausgestaltung. In vielen Fällen übernimmt die ÖBA Aufgaben, die den PS-Agenden entsprechen. Zum Beispiel wird sie bei einer im Zuge der Bauausführung anstehenden Entscheidung alle relevanten Fakten zusammentragen und diese dem Bauherrn als Entscheidungsgrundlage aufbereiten. Wie zuvor erläutert, wäre dies aber eigentlich eine Aufgabe der PS.

Bei kleinen (< EUR 5 Mio) bis mittelgroßen (EUR 5 Mio bis EUR 50 Mio) Projekten nimmt das PM in den Phasen „Projektvorbereitung“ und „Planung“ die Projektleitung des Bauherrn alleine wahr. Meistens wird hier ein interner Projektleiter eingesetzt. Ab der Phase Projektvorbereitung kommt dann die ÖBA hinzu. Diese bildet gemeinsam mit dem Projektleiter das PM und übernimmt Aufgaben, die per Definition der PS obliegen würden.

Bei Großprojekten wird jedoch oft eine PS eingesetzt. Aber auch in diesem Fall kann es sein, dass für die Phasen 3 bis 5 manche Agenden der PS von der ÖBA übernommen werden. Auf diesen Umstand wird in diesem Buch Rücksicht genommen. Daher werden umfassende Informationen geliefert, welche dazu befähigen, ebenfalls PS-Agenden zu übernehmen. Beispielsweise stellt das Projektcontrolling (vgl Kap 3.4.2.) keine klassische ÖBA-Leistung dar. Ebenso liegt das Thema Terminverfolgung (vgl Kap 3.2.2.) zumindest teilweise im Aufgabenbereich einer PS. Auch das Thema des Aufbereitens von Auftraggeber-(im Folgenden AG-)Entscheidungen (vgl Kap 3.1.4.6.) obliegt grundsätzlich einer PS. Alle diese Themen werden in diesem Buch umfassend behandelt.

1.1.5. Fazit Grundlagen Projektmanagement

In der Projektmanagementwelt nimmt die Abwicklung von Bauprojekten durchaus eine Sonderstellung ein: zum einen aufgrund der Komplexität der Projekte (Unikate unter freiem Himmel), zum anderen aber auch wegen ihrer Vielzahl und Größe. Umso wichtiger ist es, dass die ÖBA die Grundlagen des PM kennt. Wie die Ausführungen zuvor gezeigt haben, stellt die ÖBA einen wichtigen Teil des PM einer Baustelle dar. Je nach vertraglicher Gestaltung übernimmt sie auch einige Agenden, die eigentlich der PS vorbehalten wären.

1.2. Projektorganisation von Bauprojekten

Das Spannende an der Organisationsstruktur von Bauprojekten ist die Tatsache, dass die Zusammensetzung der Projektbeteiligten bei keinem Projekt genau ident ist. Egal auf welcher Seite man tätig ist, ob auf Bauherrnseite, ob als Planer oder als ausführendes Unternehmen, es ist nahezu ausgeschlossen, dass man bei zwei Projekten dieselben handelnden Personen trifft. Der Umfang der Projektorganisation hängt weitgehend von der Größenordnung und der Komplexität des Projektes ab.

Zwei Projektbeteiligte sind jedoch zwingende Voraussetzung, um ein Bauvorhaben zu realisieren. Jemand muss das Projekt ins Leben rufen und das Bauwerk in weiterer Folge nutzen wollen. Diese Person trägt die Kosten dafür und wird gemeinhin als Bauherr oder AG bezeichnet. Das Gegenstück zum „Zahler“ ist derjenige, der die Leistung erbringt. Das sind die Bauunternehmen oder Auftragnehmer (AN).

Die ÖNORM B 2110/B 2118 legt dazu in Punkt 5.2.1 fest, dass die Vertragspartner, sofern sie nicht selbst handeln, eine oder mehrere Personen namhaft machen müssen, die alle Erklärungen abgeben und annehmen können und zur Abwicklung des Vertrages entscheidungsbefugt sind. Grundsätzlich kann jede natürliche Person, also jeder Mensch, als AG auftreten. In den Bauprojekten, welche in diesem Buch behandelt werden, wird der AG meist eine juristische Person sein. Sprich, es wird eine Körperschaft oder Gesellschaft, egal welcher Form, den Vertrag initiieren. *„Zur Vertretung juristischer Personen sind die organschaftlichen Vertreter berufen.“*⁸ Dies sind beispielsweise der Vorstand einer AG, der Geschäftsführer einer GmbH oder der vertretungsbefugte Gesellschafter von Personengesellschaften (OG, KG). Da der Geschäftsführer in den seltensten Fällen die Entscheidungen auf der Baustelle selbst treffen wird, ist ein dafür bevollmächtigter Vertreter zu benennen. In diesem Fall *„sind Art und Umfang der jeweiligen Vollmacht bekannt zu geben“*.⁹

Diese Vollmacht kann auch einem Dritten erteilt werden. Wird beispielsweise ein Architekt zur Abwicklung des Bauvertrags bevollmächtigt, tritt er als Vertreter

8 Karasek, ÖNORM B 2110⁴, 111.

9 Punkt 5.2.1. ÖNORM B 2110/B 2118.