

BAUSTEINE DES PLANUNGS- UND BAUMANAGEMENTS (8)

Organisationshandbuch für Projekte

Wenn der Kunde (unser Bauherr) genau das bekommt, was er sich vorgestellt hat (Effektivität) und der Lieferant (unsere Organisation) dabei auch noch einen Gewinn erzielt (Effizienz), sind beide Parteien zufrieden und zur weiteren Zusammenarbeit aufgeschlossen. Der Gewinn einer Organisation wird aber nur allzu oft aufgefressen durch Desorganisation in der Projektbearbeitung, d.h. Fehler nicht mal so sehr in den Kernarbeitsbereichen der Technik: Form, Funktion und Struktur, sondern in den Bereichen **Organisation, Information, Koordination und Dokumentation**.

Chaos der Organisation im Büro: das ist das gängige Vorurteil über Planer – sehr oft nicht ganz zu Unrecht! Und weil man in einem Chaos keine guten Leistungen erbringen kann, sind Kunden (unsere Auftraggeber) oft unzufrieden. Unzufriedenheit führt dann zu Ärger, mit den bekannten Folgen: Geld- und/oder Imageverlust.

Der Zweck jeden Unternehmens ist Gewinn zu erzielen. Selbst soziale Unternehmen wie z.B. das Rote Kreuz müssen ideelle Gewinne erzielen, damit die Geldquellen weiter sprudeln. Ein Planungsunternehmen ist ein Unternehmen, was Gewinne erzielen muß, um seine Mitarbeiter und seine Lieferanten zu bezahlen sowie Steuern zu entrichten. Und schließlich soll auch noch Unternehmerlohn für die Anteilseigner übrig bleiben.

Wenn nun das Vorurteil nicht nur ein Vorurteil ist, sondern wenn wir uns ein ganz klein wenig betroffen fühlen, sollten wir darüber nachdenken, wie dieser unbefriedigende Zustand geändert werden kann. Unbefriedigend ist, wenn das Kostenmanagement keine eindeutigen Aussagen über den augenblicklichen Status zuläßt, wenn wir Honorarabzüge erleiden müssen wegen schlechter (oder überhaupt nicht vorhandener) Dokumentation der Kosten, wenn die Abrechnungsunterlagen nicht geordnet sind, wenn eine Präsentation unserer Planungen wegen Unzulänglichkeiten vom Auftraggeber zurückgewiesen wird und wir unter großem Aufwand eine zweite vorbereiten müssen, wenn die Termine nicht eingehalten werden, wenn die Konfiguration (Veränderungen) des Investitionsvorhabens nicht nachvollzogen werden kann, etc.

Für diese Situation werden von den Chefs in aller Regel die Mitarbeiter verantwortlich gemacht. Das ist einfach, aber leider wird sich dadurch an der Projektbearbeitung nichts ändern, sondern eher das Gegenteil eintreten - Frust. Der Chef aber fragt sich: „Wofür bekommen meine Leute die Riesengehälter, wenn immer wieder diese Pannen passieren?“. Woran liegt das nun? Es genügt einfach nicht, den Mitarbeitern mal schnell ein paar Anweisungen zu geben und im übrigen zu hoffen, daß sich schon alles richten wird.

Ein altes Sprichwort sagt: „Der Fisch stinkt vom Kopf!“. Das gilt auch in diesem Fall. Der, oder die Chefs sind für die Büro- und Projektorganisation verantwortlich. Mit ein paar Anweisungen ist es nicht getan. Die Chefs müssen schon grundsätzlichere Überlegungen anstellen, die Büro- und Projektorganisation so zu ordnen, daß am Ende die geforderte Qualität herauskommt. Die allgemeine Entschuldigung ist: „**Keine Zeit**“. Die Zeit aber, die notwendig ist, um fehlerhafte Arbeiten nachzubessern, beträgt ein Vielfaches dessen, die man für eine geordnete Organisation aufzuwenden hat. Jeder weiß das; kaum jemand tut es.

Organigramme sind in aller Regel so aufgebaut, daß oben die Unternehmensleitung erscheint, um dann über die Hierarchiestufen bis zu den einzelnen Mitarbeitern auf der untersten Ebene anzukommen.

Das Organigramm der Abbildung 1 ist gegenüber der üblichen Darstellung um 180 Grad verschwenkt worden. Damit soll die herausragende Rolle der Projektarbeit dokumentiert werden.

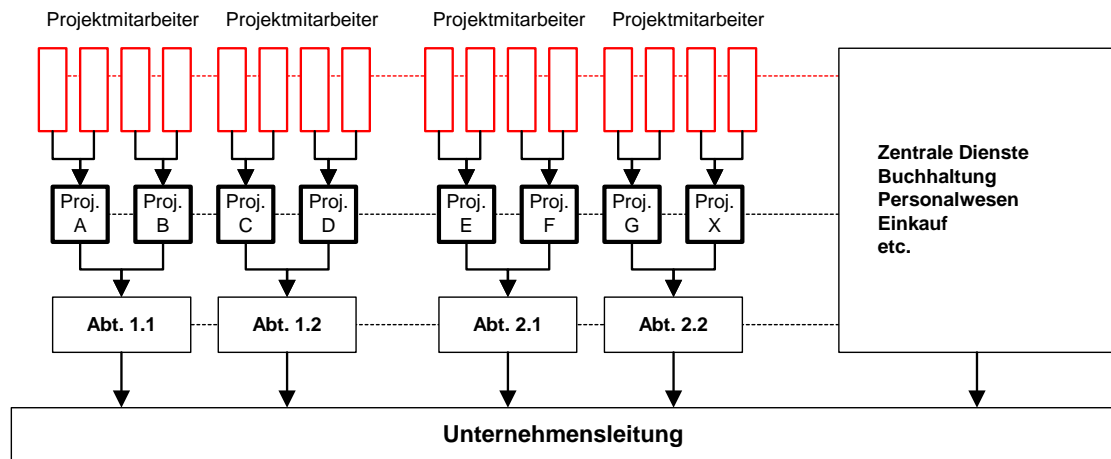


Abb. 1: Führungsstruktur in einem projektorientiertem Unternehmen

Wenn man die notwendigen Verrichtungen in einem Architektur/Ingenieurbüro analysiert kann man feststellen, daß die **Projektarbeit** das ist, worauf es in **erster Linie** ankommt. Mit der Arbeit in den Projekten wird das Geld verdient, was nötig ist, um den Fortbestand des Büros zu sichern. Alle anderen Tätigkeiten (allgemeines Management) unterstützen die Projektarbeit, sind aber deshalb nicht minder wichtig.

Einige Methoden und Hintergrundwissen des Managements von Projekten sind in der Reihe „Bausteine des Planungs- und Baumanagements“ bereits erschienen. Die zusammenhaltende Klammer aller organisatorischen Aktivitäten „Das Projekthandbuch als Führungsinstrument von Projekten“ wurde im vorhergehenden Beitrag besprochen. In diesem Beitrag nun sollen Anregungen gegeben werden für das nicht minder wichtige **Organisationshandbuch**. Wie geht man nun bei der Gestaltung eines Organisationshandbuches vor?

Die im Büro üblichen Verfahrensweisen sollten erst einmal nach Möglichkeit nicht verändert werden, um größere Unruhe zu vermeiden. Kritisch hinterfragen sollte man aber immer: „Dient dieses Verfahren oder diese Methode einer effektiven und effizienten Abwicklung und wie können wir sie verbessern“? Dann sollte man darangehen, Lücken aufzudecken, um Schritt für Schritt die Organisation so zu verbessern, daß ein ungehinderter Projektdurchlauf gewährleistet ist. Auf Anhieb wird das kaum gelingen. Im Laufe der Zeit wird man aber viele Verbesserungsmöglichkeiten entdecken, die dann geprüft und dokumentiert werden müssen, wenn das Vorhaben nicht zum Papiertiger verkommen soll. Danach sind dann alle Projekte einheitlich zu führen.

Zu beachten ist, daß die folgenden allgemein gehaltenen Vorschläge für ein Organisationshandbuch natürlich auf jedes Büro speziell angepaßt werden müssen. Es wird deshalb kein fertiges Organisationshandbuch präsentiert, sondern die gestellten Fragen können ergänzt, gestrichen oder anders strukturiert werden. Sie sind anschließend zu beantworten und zu dokumentieren. Die Antworten (Anweisungen) sollten kurz, knapp und eindeutig sein, so daß das Organisationshandbuch nur wenige Seiten umfaßt, denn nur die werden gelesen.

Wichtig ist allein, daß man es tut und nicht glaubt, es wird sich schon von alleine richten!

Das Organisationshandbuch

Die Struktur des Organisationshandbuches sollte aus praktischen Gründen der des Projekthandbuches entsprechen. Übernimmt man diese Struktur, dann könnte sie folgend aussehen:

1. Projektgegenstand um Projektumfeld
2. Öffentliche Belange und Behörden
3. Aufbaustruktur
4. Ablaufstruktur
5. Qualität der Planung
6. Kosten des Projektes
7. Termine des Projektes
8. Verträge und Versicherungen
9. Informationsmanagement
10. Planungs- und Ausführungsdokumente
11. Bauleitung
12. Büointerna

Das Organisationshandbuch ist Leitfaden für den Aufbau, Ablauf und die Ablage von Dokumenten innerhalb des Büros. Es enthält alle Informationen, die notwendig sind, um Projekte effektiv und effizient abzuwickeln.

Sinn des Handbuches ist:

Bestimmungen zu Aufgaben, Verantwortung, Mitarbeit und Information aller Mitarbeiter des Büros einvernehmlich festzulegen, damit eine stets gleiche und effiziente Abwicklung der anfallenden Probleme und Entscheidungen sichergestellt ist.

Struktur:

Die Struktur dieses Organisationshandbuches orientiert sich an der allgemeinen Projektstruktur. Die Projektstruktur bildet die Rahmenbedingungen, die Zielsetzungen (Kosten, Termine, Qualitäten), die Organisation und die Dokumentation ab. Die Projektstruktur ist damit Grundlage des Organisations- und des Projekthandbuches sowie der daraus abgeleiteten Ablageordnung.

00 Allgemeines

Von **wem** (z.B. Geschäftsleitung / Projektleitung / Projektleiter, ...) und **wann** (sofort vor Arbeitsaufnahme, nach Vertragsunterschrift, ...) werden der Ablauf und die Qualitätsanforderungen jedes Auftrages oder Teilauftrages festgelegt?

Nach **welchen Regeln** (Projektordnungssystem) wird das Projekt gegliedert und dokumentiert?

Wo wird/werden Inhaltsverzeichnis/se abgelegt?

01 Projektgegenstand und Projektumfeld

Wie erfahren wir die Ziele des Auftraggebers? Welche Methoden setzen wir ein? Wo werden sie dokumentiert?

Welche für die Projektbearbeitung notwendigen Unterlagen bestehen bereits, wer verfügt darüber, wer beschafft sie, in welcher Zeit?

Wie (nach welchen projektspezifischen Anforderungen) wird das Grundstück dokumentiert und wie ist die Form der Ablage?

Wie betreiben wir Öffentlichkeitsarbeit, um die Ziele der Investition (und gleichzeitig unser Büroimage) zu fördern?

02 Öffentliche Belange, Behörden

Welche Behörden sind zu beteiligen?

Nach welchen Vorschriften (z.B. Baugenehmigungsverfahren nach LBO, Planfeststellungsverfahren, BImSch-Verfahren ...) wird die Baugenehmigung erteilt?

Welche Nachweise (Prüfstatik, Bauphysikalische Berechnungen, UVP, Verkehrsgutachten, Einzelhandelsgutachten, Planfeststellungsverfahren, ...) werden von den Behörden / Institutionen gefordert?

*Wie werden Gespräche und Vereinbarungen mit Behörden **dokumentiert**?*

03 Aufbaustruktur

Wer stellt wann die Projektorganisation (Organigramm) dar?

*Welche **Pflichtenhefte** und **Checklisten** werden für die Projektarbeit benötigt?*

*Wer führt die **Projektbeteiligtenliste** und aktualisiert sie laufend, wer erhält Kopien?*

04 Ablaufstruktur

*Werden wir für immer wiederkehrende Prozesse **Standardabläufe** einsetzen? Wer paßt sie – in Zusammenarbeit mit den Beteiligten - dem Projekt an?*

*In den Phasen Vorentwurf bis Bauantrag sind Entscheidungen zu fällen; wir führen deshalb **Entscheidungsmanagement** ein:*

- *Wird ein Workshop veranstaltet, um den Auftraggeber speziell in Entscheidungs- und Änderungsmanagement einzuführen und wer veranstaltet in wo?*
- *Wer paßt den Standardflußplan projektspezifisch an?*
- *Wer verteilt an wen die Entscheidungsformulare?*
- *Wer führt die Liste der Entscheidungen?*
- *Wie werden Mehrleistungen unseres Büros angemeldet und mit wem sind sie vorher abzustimmen?*

*In der Phase Werkplanung und in allen folgenden Phasen werden Änderungen gewünscht; wir führen deshalb von Anfang an **Änderungsmanagement** ein:*

- *Wer paßt den Standardflußplan projektspezifisch an?*
- *Wer verteilt an wen die Änderungsformulare?*
- *Wer führt die Liste der Änderungen?*

05 Zielvorgabe Qualität der Planung

Werden die Ziele des Auftraggebers in einem Gestaltungshandbuch visualisiert?

Ist vom Auftraggeber hinsichtlich Baumaterialien ein Referenzobjekt genannt worden?

Nach welcher Norm (nach DIN und / oder 2. Berechnungsverordnung) werden Flächen- und Kubikmeterberechnungen berechnet?

Welche Art der Ausschreibung wird gewählt und wer entscheidet das?

In welcher Form wird die Baubeschreibung (z.B. Tabellenform ...) aufgestellt?

Ist eine Betriebsbeschreibung gefordert?

Ist die Zeichnungslayerstruktur eindeutig, auch im Hinblick auf die zu integrierenden Sonderfachleute?

Werden Zeichnungsinhalte an Hand von Checklisten geprüft?

*Wie wird bei **Detail-** und **Materialänderungen** sowie Änderungen in **Montagezeichnungen** verfahren?*

06 Zielvorgabe Kosten Gesamtprojekt

Auf welcher Grundlage (DIN 276 ...) wird die Kostenstruktur festgelegt? Sind steuerliche Gesichtspunkte (spätere Realteilung des Objektes einschl. Grundstück, ...) von Anfang an zu berücksichtigen?

***Änderungsmanagement** ist die Grundlage der Kostenverfolgung. Sind alle Projektbeteiligten in das System eingeführt?*

In welchen Zeiträumen und in welcher Form ist dem Bauherren über die Kostenentwicklung zu berichten? Wie werden (kostenträchtige) Vorkommnisse behandelt? Wie detailliert (z.B. beauftragte Summen, gestellten Nachtragsforderungen, noch zu stellenden Nachtragsforderungen (Prognose), Bewertung der Mehr- und Minderkosten) berichten wir?

*Wie wird die laufende Leistungserfüllung geprüft (keine Freigabe von Zahlungen **vor Leistungserfüllung**)? Wie stellen wir sicher, daß im Rahmen der Rechnungsprüfung die Fristen für **Skontovereinbarungen** eingehalten werden?*

07 Zielvorgabe Termine Gesamtprojekt

Was sind die Vorstellungen des Auftraggebers hinsichtlich Termineckpunkte?

*Terminpläne werden von Anfang an **systematisch** aufgestellt: Ziele ermitteln / überprüfen, Strukturen festlegen / überprüfen, Abläufe / Produktion (-srichtung) auf der Baustelle festlegen / überprüfen, Terminplanungswerkzeuge einsetzen. Welche Planungswerkzeuge (EDV-Programme) werden von uns eingesetzt?*

Nach welcher Methode und in welchen Zeiträumen wird die Fortschrittskontrolle durchgeführt?

08 Verträge, Versicherungen,

Von wem werden Vertragsentwürfe gefertigt?

Wer wird uns (immer, oder nur wenn nötig) juristisch unterstützen?

Wie läuft die Prüfung von Verträgen ab, die uns von Dritten vorgelegt werden?

Wie werden besondere Ereignisse, die zu Mehrkosten führen könnten, systematisch (z.B. durch Claimmanagement, ...) erfaßt.

Wer schließt in welchem Umfang Versicherungen (Bauwesenversicherung, all risk, ...) ab?

09 Informationsverarbeitung

Welche EDV Programme nutzen wir? Sind die anderen Projektpartner dazu kompatibel?

Jedes Schriftstück trägt: die volle Anschrift des Absenders, Projektnummer, Ablagenummer des Dokumentes innerhalb der Projektstruktur, die Projektbezeichnung, das Bauvorhaben, das Datum der letzten Aktualisierung, In der Fußzeile: automatisierte Ablagebezeichnung innerhalb der Projektstruktur, Freigabedatum und Namenskürzel des Leerdokumentes, Seitennummer des Blattes und Gesamtseitenzahl des Dokumentes. Anlagen. Sind diese Konventionen allen Projektbeteiligten bekannt gemacht worden?

Welche Fristen sind für das Verschicken von Einladungen zu Besprechungen und die dafür vorgesehene **Tagesordnung** verschickt?

Wer schreibt in welcher Form (z.B. laufende **Numerierung** jedes Protokollpunktes, **Überschrift** für den nachfolgenden Text, **Text**, sich aus dem Text ergebende **Aufgabe** (notwendige Aktion) mit **Verantwortlichkeit** und bis zu welchem **Datum** die Aufgabe abzuarbeiten ist,) die Protokolle von Jour fixen?

Wie und an wen werden die Protokolle verteilt?

Nach wieviel Tagen muß das Protokoll beim Empfänger eingegangen sein?

Welche Kommunikationsplattform werden wir für die Informationsverarbeitung (z.B. E-Mail, das EDV-Programm „**LOTUS-Notes**“, ...) nutzen? Wird mit unseren Projektpartnern die Vernetzung angestrebt, um Daten effizient auszutauschen?

Werden wir **Datenbanken** (z.B. „Schwarzes Brett“, „Diskussionsboard“, Projekthandbuch, Organisationshandbuch, Konferenzdatenbank, ...) zur Verfügung stellen?

Welche allgemeinen Formblätter stellen wir im Interesse eines reibungslosen Informationsaustausches unseren Projektpartnern zur Verfügung?

Für welche Informationen können Kurzbriefe verwendet werden?

Wie werden **eingehende** Schriftstücke behandelt (Eingangsstempel, Ablagenummer, Kürzel, ...)?

Wie werden wichtige Telefongespräche dokumentiert?

Wann und in welcher Form werden **Projektbericht** geschrieben und an wen werden sie verschickt?.

Wann und in welcher Form wird die **Projektchronik** geführt?

10 Planungs- und Ausführungsdokumente

Form und Inhalt von Zeichnungen müssen den einschlägigen Normen genügen. In welcher Form und mit welchen Inhalten (Auftraggeber, Bauvorhaben, Zeichnungsinhalt, Systemzeichnung des Bauvorhabens mit seinen Hauptachsen, Maßstab, Zeichnungsverfasser / Verfasser der Änderungen, Datum der Zeichnungserstellung, Zeichnungsnummer / Nummer der Änderung, Freigabeunterschriften von Projektleitung und ggf. Auftraggeber, ...) ist der Zeichnungsspiegel zu gestalten?

Welche Zeichnungsformate/Abmessungen bevorzugen wir?

Wie werden die einzelnen Zeichnungslayer (auch für die Sonderfachleute) organisiert?

In welchen Formaten werden Details dargestellt?

Wie werden Zeichnungen dokumentiert?

Mit welchen Inhalten und in welcher Form werden Genehmigungsanträge an Behörden und Institutionen eingereicht?

In welcher Form werden die Arbeitsergebnisse jeder Planungsphase dokumentiert?

Wie werden ungültige Planungsunterlagen behandelt?

In welcher Form werden Zeichnungs-/Planlisten geführt?

Mit wem sind die Vorbemerkungen/Texte von Ausschreibungen vor dem Versand abzustimmen?

Wie wird die Vergleichbarkeit von Angeboten sichergestellt?

Welche Anforderungen werden an Bestandszeichnungen/Pläne/Berechnungen/Beschreibungen gestellt?

Welche Arbeitsergebnisse werden in welcher Form vom Facilitymanagement benötigt?

11 Bauleitung

Wie wird das Baubüro organisiert?

In welcher Form und mit welchen Inhalten ist das Bautagebuch zu führen?

Welche Baustoffprüfungen können auf der Baustelle mit relativ geringem Meßmitteleinsatz durchgeführt werden? In welcher Form werden Prüfergebnisse dokumentiert?

Wie werden Abnahmen organisiert? Mit wem sind die Termine abzustimmen? Wie und von wem werden die Abnahmen protokolliert?

12 Interna

In welcher Form werden für die Projektakquisition die Lebensläufe der Mitarbeiter geführt?

Um die Wirtschaftlichkeit von Projekten zu kontrollieren, sind über den Zeitverbrauch Aufzeichnungen zu führen. In welcher Form sind die Aufzeichnungen zu führen und zu welchem Datum sind sie abzugeben?

In welcher Form werden Mitarbeiter am Betriebserfolg beteiligt?

Zusammenfassung

Ohne die Organisation hintereinander (oder auch parallel) abzuarbeitender Arbeitspakete wird unsere Arbeit im Chaos enden, d.h. Fehler in der Bearbeitung werden gemacht, die dann - mit oft hohem zeitlichen Aufwand - beseitigt werden müssen. Diese Nachbearbeitungen können zu einem großen Teil eingespart werden, wenn immer wiederkehrende Abläufe und zu benutzende Hilfsmittel vereinbart, auf Wirksamkeit ausprobiert, dokumentiert und immer wieder auf Verbesserungsmöglichkeiten überprüft werden.

Für die Projektarbeit in einem Architekturbüro sind das Projekthandbuch und das Organisationshandbuch von essentieller Bedeutung. Die Handbücher müssen als allgemeingültig für das gesamte Büro eingeführt werden, um Chaos und damit Geldverluste und Ärger zu vermeiden.

Jeden Handgriff zu regeln wäre unsinnig. Aufwand und Nutzen sollten immer gegeneinander abgewogen werden. So wenig Aufwand wie möglich, aber sie viel wie nötig, um Projekte zur Zufriedenheit unserer Bauherren abzuwickeln.

Gut geführte Handbücher ausgeführter Projekte als Beweis für gute Projektabwicklung sind für Akquisitionen allemal besser geeignet als noch so schöne Hochglanzbroschüren.