

1 Definitionen

1.1 Werk / Produkt

Das fertige Werk ist ein Produkt aus den beiden Elementen: **Objekt und Projekt**.

Die Unterscheidung von Objekt und Projekt - und deren Qualität – ist beim Immobilienmanagement von entscheidender Bedeutung.

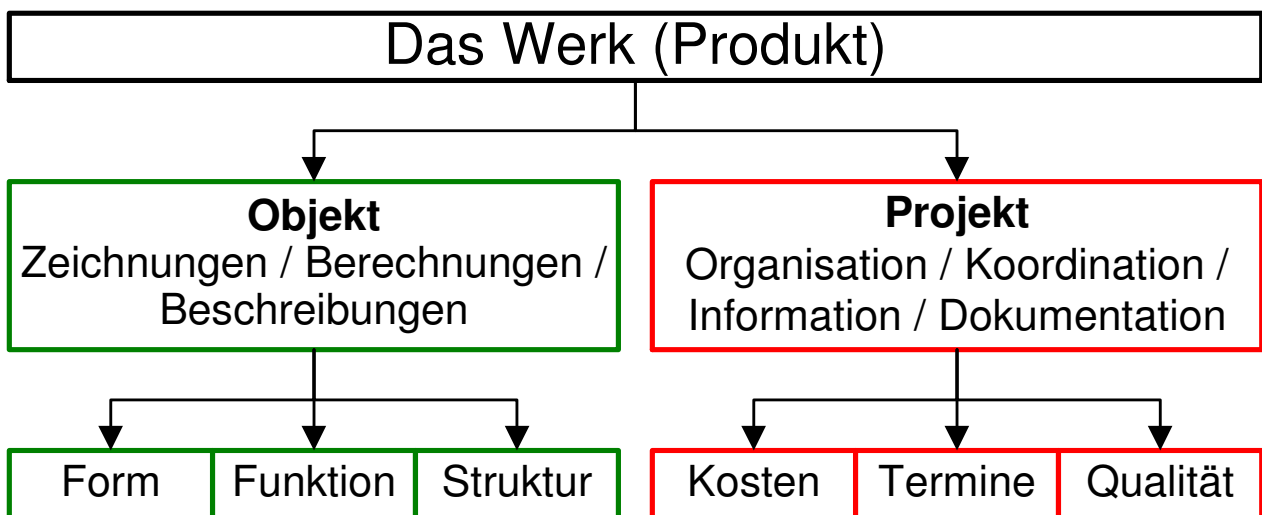


Abb. 1: Elemente des Objektes und des Projektes

Die Unterscheidungsmerkmale zwischen Objekt- und Projektqualität werden im Folgenden erläutert.

1.2 Struktur

Eine Struktur ist die bildhafte Darstellung von komplexen Zusammenhängen.

Die Strukturplanung geht der Prozessplanung voran.

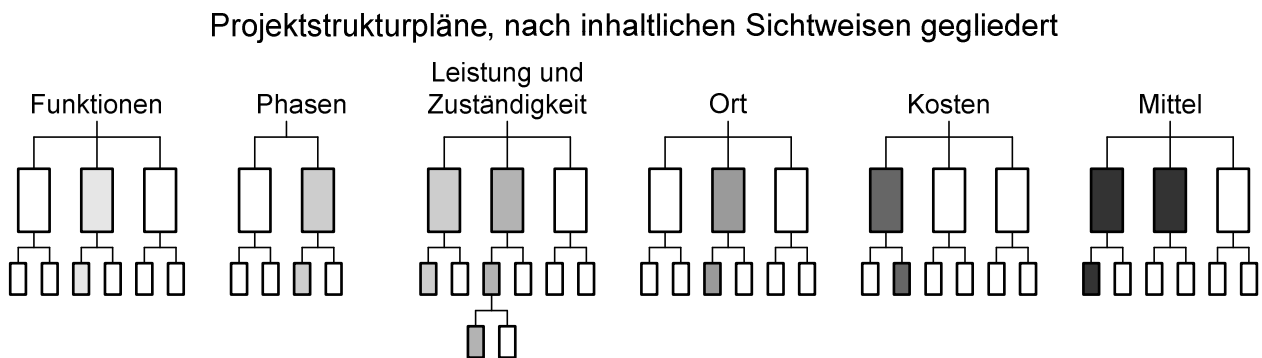


Abb. 2: Vielfältige Möglichkeiten der Strukturierung

Für jede dieser Gruppen muss eine eigene Hierarchie formuliert werden, wenn man ein Projekt lückenlos und optimal planen und erfolgreich durchführen will.

1.3 Objekt

Unter dem Begriff Objekt verstehen wir die sichtbare, physisch realisierte Lösung der gestellten Anforderungen hinsichtlich der Nutzung eines Bauwerkes.

Dabei beinhaltet der Objektbegriff nicht nur die gebaute Immobilie, also das "Produkt" der Planungen und der Bauleitung, sondern auch den Weg dorthin in Form von Entwurfs-, Vertrags- und Realisierungsunterlagen.

1.4 Objektstruktur

Die Struktur eines Objektes wird bestimmt durch:

01 Grundstück,
01.01 Baublock, einzeln / durch Fugen getrennt / durch
Nutzung getrennt,
01.01.01 Ebenen,
01.01.01.01 Zonen,
01.01.01.01.01 Räume,
01.01.01.01.01.01 Bauteile,
01.01.01.01.01.01.01 Komponenten

Durch einen max. 14-stelligen Zahlencode ist es so möglich,
jede Einzelkomponente im Objekt zweifelsfrei zu
identifizieren, bzw. zu beschreiben. Treppenhäuser,
Schächte, Aufzüge etc. sollten eindeutig und schnell
auffindbar sein und deshalb von 1 bis n durchnummeriert
werden.

1.5 Projekt

Ein Projekt ist ein Vorhaben mit definierten Zielen, definiertem Anfang und (durch Zielerreichung) definiertem Ende, mit den Merkmalen der Einmaligkeit, Komplexität und (mitunter auch) der Neuartigkeit.

Ein Projekt wird durch die Elemente **Kosten, Termine und Qualität** bestimmt.

Ergänzend kommen hinzu: Verträge, Leistung und Verantwortung, Systemfunktionen und Lokalstruktur.

1.6 Projektstruktur

Die wesentlichen Eckpfeiler der Projektstruktur sind:

- **Kosten und Finanzierung**
- **Termine und Kapazitäten**
- **Qualitäten und Quantitäten**

weiterhin

- **Organisation, Information, Koordination, Dokumentation**
- **Verträge und Versicherungen**

Die Projektstruktur ist die Grundlage des Projekthandbuches sowie der Ablageordnung.

Die Projektstruktur bildet damit die Rahmenbedingungen, die Zielsetzungen (**Kosten, Termine, Qualitäten**), die Organisation und die Dokumentation des Projektes ab.

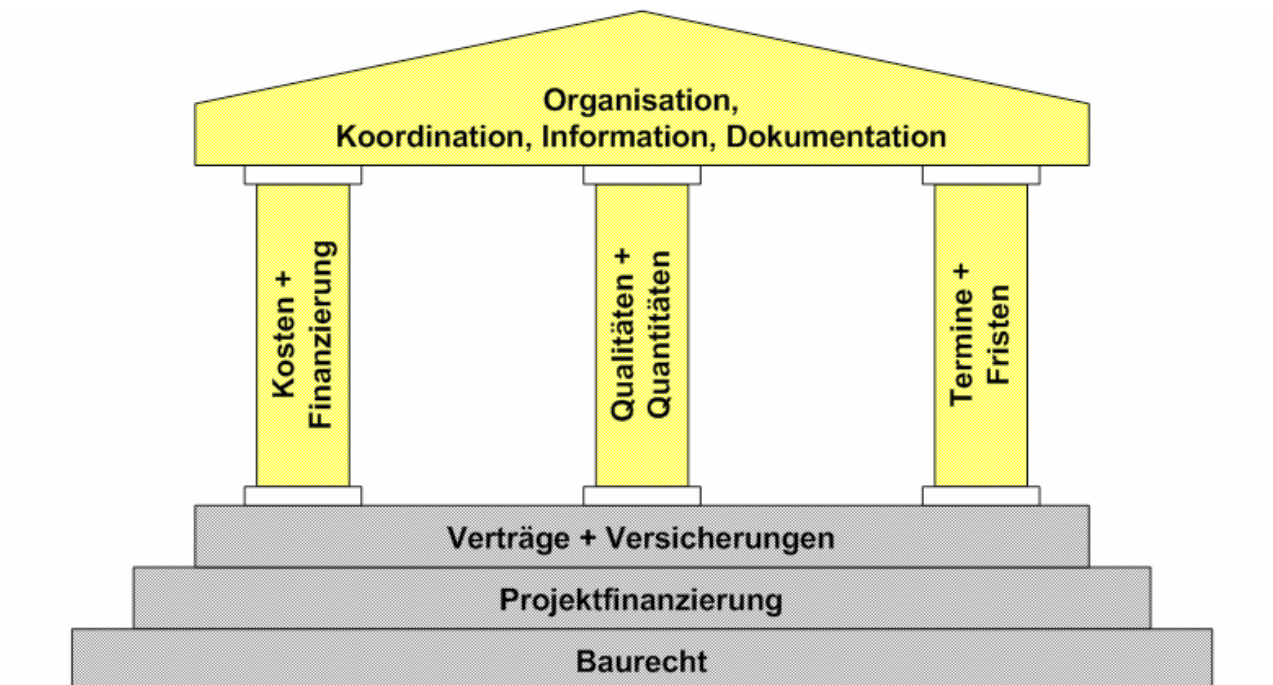


Abb. 3: Grundlagen und Aufbau des Projektmanagements

1.7 Projektmanagement / Projektsteuerung

Projektmanagement setzt sich aus den beiden Begriffen **Projekt** und **Management** zusammen.

Wobei **Projekt** für ein zeitlich, leistungs- und kostenmäßig abgegrenztes Vorhaben mit Zielsetzung steht und **Management** für fachbezogenes Leiten und personenbezogenes Führen.

Projektmanagement ist nach **DIN 69901**: die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Abwicklung eines Projektes.

Projektsteuerung, das sind Leistungen von Auftragnehmern, die Funktionen des Auftraggebers bei der Steuerung von Projekten mit mehreren Fachbereichen übernehmen.

Projektmanagement im Sinne eines kybernetischen Regelsystems ist:

- Die Vorgabe von Solldaten
Planen / Ermitteln / Festlegen / Vorgaben
- Die Kontrolle
Überprüfen und Soll- / Ist-Vergleich
- Die Steuerung
Abweichungsanalyse / Anpassen / Aktualisieren

Als Ergebnisse eines erfolgreichen Projektmanagements können erwartet werden:

- **Einhaltung** der definierten **Projektziele**
- **Reibungslose**, zumindest bessere **Zusammenarbeit** (Öl im Getriebe)
- **Komplizierte Abläufe** und Zusammenhänge **durchsichtig** und auch Laien begreifbar zu machen
- **Bessere Entscheidungen** durch Transparenz und Überblick

1.8 Ablaufplanung

Die Ablaufplanung beschäftigt sich mit der Abfolge einzelner Vorgänge, wobei die Zuständigkeiten unberücksichtigt bleiben.

Ergebnis der Ablaufplanung ist die Darstellung von Abläufen als Netz-, Balken, Zeit-/Wegdiagramm.

Ziel ist die Ermittlung des Idealablaufs.

Wird die **Ablaufplanung** um konkrete Zeitangaben ergänzt, spricht man von Terminplanung.

Demgegenüber ist wesentliches Ziel der **Ablauforganisation** die Koordination von Tätigkeiten, d.h. über die Darstellung des Ablaufs hinaus, die **eindeutige Zuweisung von Zuständigkeiten**.

Die Ablauforganisation regelt die sachlich, zeitlich, räumliche Folge der Arbeiten und legt die Art und Reihenfolge des Zusammenwirkens der Aufgabenträger fest.

In **Flussplänen** können Abläufe, Leistungsträger und deren Koordination miteinander zur Ablauforganisation vereinigt werden. Die Prozesse werden dadurch übersichtlicher und durchschaubarer.

1.9 Ablauforganisation

Ziele der Ablauf- / Prozessorganisation sind

- zweckmäßige und rationelle Arbeits- und Entscheidungsläufe
→ **Ablauf- / Prozessorganisation**
- fehlerfreie, problembezogene Koordination aller Beteiligten bei Entscheidungs- oder Änderungsprozessen
→ **Entscheidungsmanagement / Änderungsmanagement**
- eindeutige Zuordnung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen
→ **Vertragsmanagement**
- notwendige Modifikationen möglichst optimal auffangen
→ **Änderungsmanagement / Konfigurationsmanagement**
- Zusammenarbeit zwischen Stamm- und Projektorganisation sicherstellen
- sicherstellen zielgerichteter Informationsflüsse als Basis für termin- und sachgerechte Entscheide und einer wirksamen Kontrolle
- Sicherstellen, dass Einzelinteressen stets im Rahmen des Gesamtprojektes beurteilt werden und auftretende Konflikte überwunden und die Prioritäten innerhalb des Gesamtprojektes gemeinsam gesetzt werden
→ **Konfliktmanagement**
- Optimales Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen
- Übersicht über die Funktionen einer Stelle und deren Zusammenwirken mit weiteren beteiligten Stellen
→ **Schnittstellendefinition**

1.10 Prozess

Ein Prozess (lat.) bedeutet: **Verlauf, Ablauf, Hergang, Entwicklung**.

In den Natur- und Sozialwissenschaften ist Prozess heute eine Bezeichnung für den **gerichteten** Ablauf eines Geschehens. In betrieblich-organisatorischem Zusammenhang werden Prozesse auch als **Geschäftsprozesse** bezeichnet.

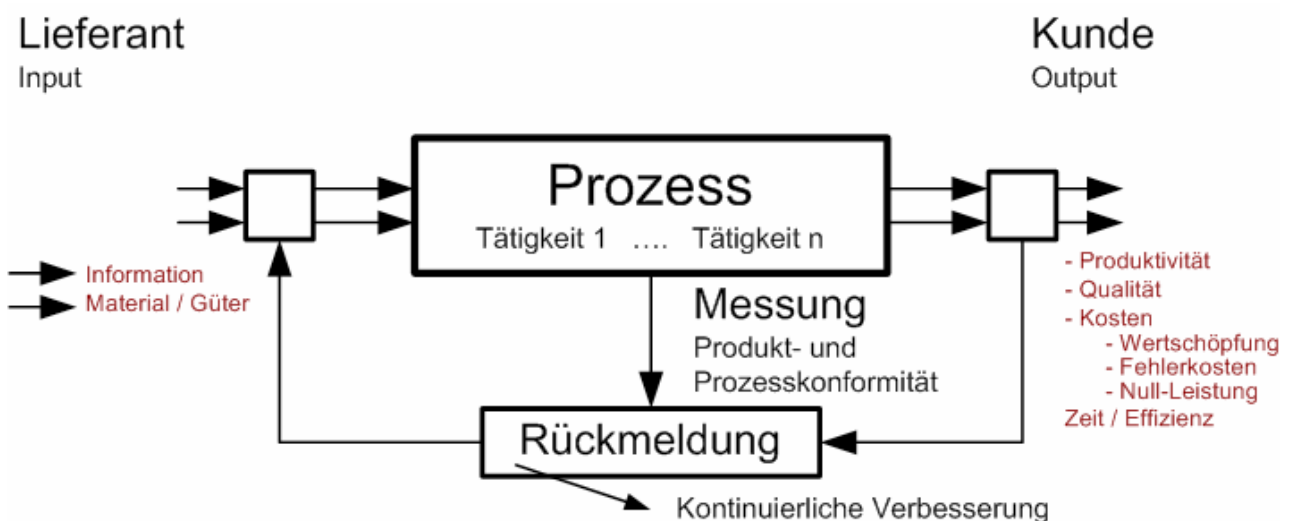


Abb. 4: Ein einfaches Prozessmodell

Prozesse sind gekennzeichnet durch:

- Organisatorische Einheiten / Beteiligte
- Leistungen / Aufgaben
- Richtung / Schnittstellen
- Übergeordneter Prozessverantwortlicher (Projektleiter)

1.11 Prozessplanung

Ein (Immobilien-) Produkt entsteht im Laufe eines Planungs- und Realisierungsprozesses.

In einem arbeitsteiligen Produktionsprozess werden von einer Vielzahl von **Einzelverantwortlichen** (meist kleinteilige) **Aufgaben** bearbeitet, die dann in einer geplanten, sinnvollen **Reihenfolge** (Arbeitsablauf) dem nächsten Verantwortlichen zur Weiterbearbeitung übergeben werden.

Es handelt sich dabei um eine Kette von Wertschöpfungen.

Der vorhergehende Bearbeiter ist Lieferant; der folgende Bearbeiter sein Kunde. Durch dessen Bearbeitung werden Werte geschöpft. Bei der Weitergabe der Arbeit wird der jetzt vom Kunden zum Lieferanten in der Wertschöpfungskette.

Steuern heißt, wirksame Fehlerbeseitigung, wenn die Leistung beim Vergleich des Ist mit dem Soll nicht kongruent ist.

1.12 Prozessoptimierung (lernende Organisation)

Prozesse optimieren heißt, sie durch Veränderung gegenüber dem Ist-Zustand so zu gestalten, dass mit einem Minimum an Aufwand, ein Optimum an Erfolg erzielt wird, d.h. das Produkt in kürzerer Zeit, mit geringeren Kosten und in der geforderten Qualität herzustellen.

Das kann durch acht Methoden erreicht werden:

1. **Parallelisieren** (mehrere Abläufe gleichzeitig ausführen)
2. **Verlagern** (an andere Stelle einfügen (früher oder später))
3. **Zusammenfassen** (bei hohem Abstimmungsbedarf)
4. **Eliminieren** (durch geringen Nutzwert für den Gesamtprozess)
5. **Beschleunigen** (durch erhöhten Ressourceneinsatz / neue Technik)
6. **Einfügen** (in schon bestehende Prozessbausteine)
7. **Auslagern** (durch Vorfertigung)
8. **Zerlegen** (führt zur Erhöhung der Transparenz)

Die hier aufgeführten Methoden haben sowohl Vorteile als auch Nachteile. Bei der Optimierung müssen Vor- und Nachteile gegeneinander abgewogen werden.

1.13 Prozessmanagement

Prozesse müssen analysiert, geplant, optimiert, überwacht und bei Abweichungen angepasst werden. Die Gesamtheit der Tätigkeiten wird Prozessmanagement genannt.

Ziel des Prozessmanagements ist Erhöhung der Effizienz – mit Sicht auf die Gesamtheit aller Tätigkeiten.

Die grafische Abbildung des Prozessverlaufs in einem Flussdiagramm erleichtert dabei das Prozessmanagement.

Nach der Definition der DIN EN ISO 8402 ist Prozessmanagement: ein Satz von in Wechselbeziehungen stehenden Mitteln und Tätigkeiten, die Eingaben in Ergebnisse umgestalten.

Prozessmanagement wird über die folgenden Stufen entwickelt:

- Strategische Prozessorganisation (Strukturplanung)
↓
- Prozessgestaltung (Ablaufplanung)
↓
- Kontinuierliche Prozessoptimierung
(Ablauforganisation)
↓
- Prozessmanagement (Überwachung)

1.14 Schnittstelle(n)

Schnittstellen sind **Übergabestellen** zwischen Teilleistungen.

Schnittstellenarten:

- Objekt – z.B. zwischen Bauteilen
- Funktion – z.B. Wechsel von Verantwortlichkeiten
- Phase, Rang, Zweck – z.B. je nach Vertragsgestaltung am Ende einer Teilphase

Schnittstellen werden gemanagt durch:

- **Erkennen** der Schnittstellen
- **Planung, Organisation und Kontrolle** der Schnittstellen durch: Bereitstellen von Informationen / Treffen von Entscheidungen / Vertragsgestaltung

Zu beachten ist, dass bei Übergaben des eigenen Leistungsbeitrages an den nächsten Leistenden, die Leistung nicht unbedingt den Anforderungen entsprechen muss.

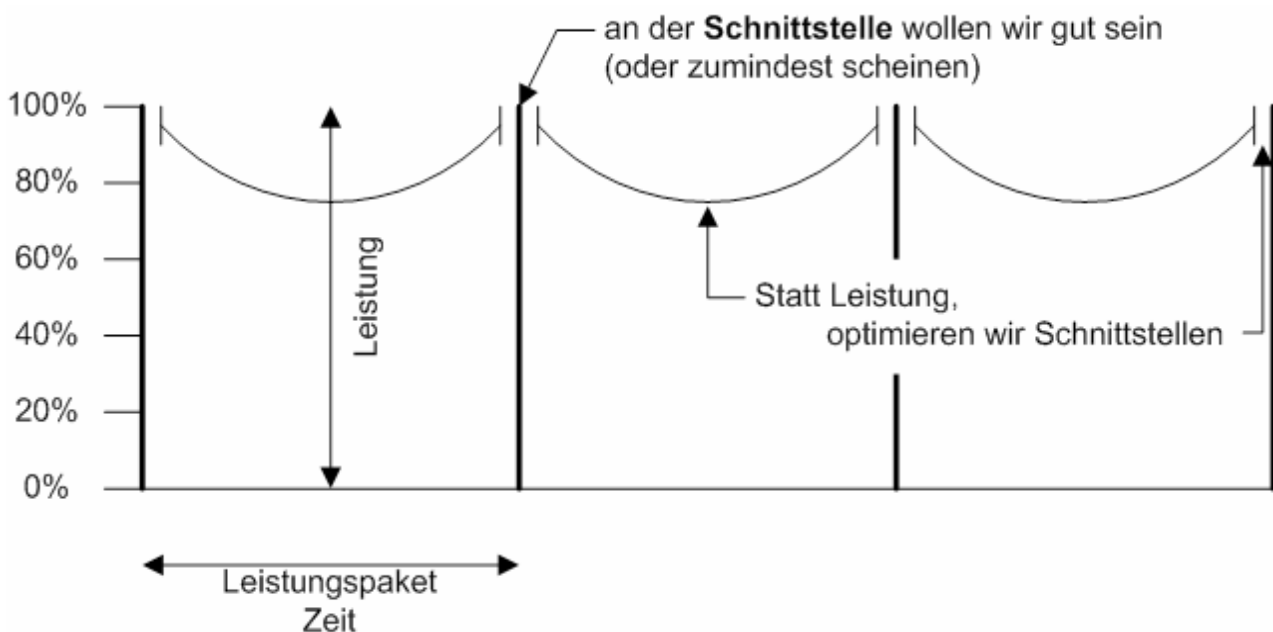


Abb. 5: Schnittstellen