

## Klare Projektorganisation mit Projekthandbuch



Kostenüberschreitungen und andere herausfordernde Probleme sind bei grossen Bauvorhaben keine Seltenheit. Viele Unannehmlichkeiten lassen sich aber vermeiden, wenn von Anfang an die Projektorganisation gut aufgestellt und die verschiedenen Zuständigkeiten in einem Projekthandbuch klar definiert werden. Die Heilpädagogischen Schule Waidhöchi in Horgen hat diese Erkenntnis von Anfang an ernst genommen und ihr Neubauprojekt auf dieser Basis sehr erfolgreich realisiert.

Markus Nyfeler und  
Markus Kellenberger\*

Läuft in einem anspruchsvollen Bauvorhaben der öffentlichen Hand oder eines privaten Investors etwas schief, wird häufig ein Audit durchgeführt, der die Ursache des Problems eruieren soll. Die entsprechenden Untersuchungen zeigen jedoch, dass häufig eine fehlende oder unverständliche Projektorganisation mit unklaren Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen und nicht Sachprobleme die Ursache von Kostenüberschreitungen oder anderen Problemen sind. Viele Probleme liessen sich vermeiden, wenn von Anfang an die Projektorganisation klar definiert würde und die genauen Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen allen Beteiligten verständlich und bekannt wären.

Alle diese organisatorischen Aspekte werden zweckmässigerweise in einem sogenannten Projekthandbuch zusammengefasst und von den Entscheidungsträgern für alle Projektbeteiligten verbindlich in Kraft gesetzt. Als Folge sind die «Spielregeln» be-

kannt, und organisatorisch bedingte Friktionen können weitgehend ausgeschlossen werden. Damit wird die Basis für eine sachbezogene, konstruktive und effiziente Zusammenarbeit im ganzen Projektteam gelegt. Wichtig ist dabei, dass sich auch die Entscheidungsträger selber an die entsprechenden Abmachungen halten.

### Klare Aufgabenteilung ist wichtig

Wie sieht so eine Projektorganisation aus, und wie werden die jeweiligen Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen festgehalten? In der Praxis hat sich folgende Projektorganisation bewährt (siehe Grafik nächste Seite). Idealerweise werden die Entscheidungsträger der Bauherrschaft in einem einzigen Gremium organisiert. Bei der öffentlichen Hand ist dies üblicherweise die Baukommission. Sollten sich die Aufgaben der Bauherrschaft jedoch aus politischen oder anderen Gründen auf zwei Gremien aufteilen (zum Beispiel Baukommission und Gemeinderat), ist darauf zu achten, dass nicht alle Themen im gleichen Detail-

lierungsgrad in beiden Gremien behandelt werden. Zudem muss festgehalten werden, in welchem die eigentliche Entscheidungsgewalt liegt.

Der Projektleiter Bauherr führt das Gesamtprojekt im Auftrag der Bauherrschaft und führt alle notwendigen Entscheide der Bauherrschaft herbei. Je nach vorhandenen Ressourcen oder zur Unterstützung von Laiengremien ist es angezeigt, die Projektleitung Bauherr an ein externes Büro zu vergeben. Die Vorteile einer solchen Unterstützung liegen im eingebrachten Spezial-Know-how und der Erfahrung aus vergleichbaren, anderen Bauvorhaben. Zudem werden die Leistungen nur in der notwendigen Menge und für eine zeitlich begrenzte Projektdauer eingekauft. Der Projektleiter Betreiber/Nutzer ist für die betriebsgerechte Planung und Ausführung verantwortlich. Wird zum Beispiel unter Betrieb umgebaut, muss er in dieser Zeit den reibungslosen Ablauf gewährleisten. Im Falle von Neubauten sind alle betriebsspezifischen Vorgaben zu liefern und die Inbetriebnahme sicherzustellen.

Der Projektleiter Bau ist für die Koordination der gesamten Planung und Ausführung verantwortlich. Die Detailplanung liegt bei den Architekten und den Fachplanern (Planung), die bauliche Umsetzung ist Sache der Bauleitung und der Unternehmer (Ausführung). Je nach Anforderungen können diese Funktionen in einem Generalplaner-, Generalunternehmer- oder Totalunternehmermandat zusammengefasst werden.

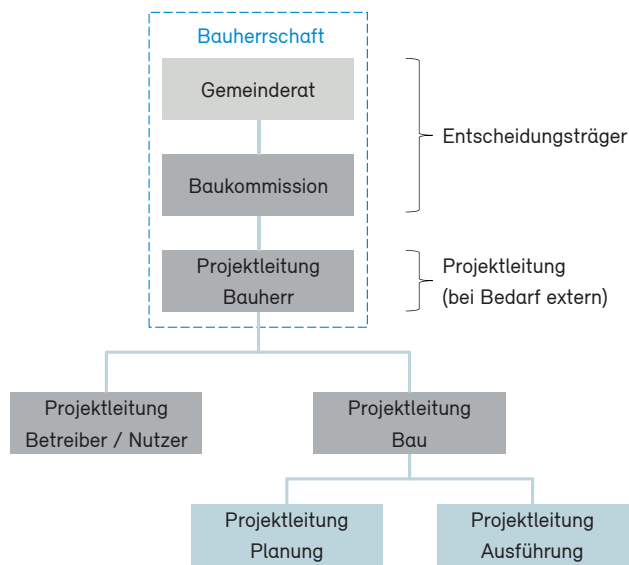
### Projekthandbuch als Arbeitsinstrument

Wie werden nun die definierten Aufgaben und Pflichten für alle Beteiligten festgehalten? In der Praxis hat sich ein sogenanntes Projekthandbuch bewährt. In diesem werden alle relevanten Funktionen und Abläufe festgehalten mit dem Ziel, dass alle Projektbeteiligten ihre eigenen Funktionen sowie jene der anderen Beteiligten und das entsprechende Zusammenspiel kennen. Bei der Erstellung des Projekthandbuches wird es zu Diskussionen um Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen kommen. Diese Findungsphase ist wichtig und für den Projekterfolg entscheidend. Dabei werden genau jene organisatorisch heiklen Punkte bereinigt, die ohne Klärung und Abbildung im Projekthandbuch irgendwann im Projekt zu den eingangs erwähnten Problemen führen.

### Funktionendiagramm und standardmässige Abläufe

Das Funktionendiagramm (siehe Grafik rechts oben) legt im Wesentlichen tabellarisch über die gesamte Projektdauer fest, wer für welche Teilaufgabe verantwortlich zeichnet, wer die Teilaufgabe ausführt, wer informiert wird und wer entscheidet usw. Am Funktionendiagramm orientieren sich auch die Stellenbeschriebe der wichtigsten

Gut aufgestellte Projektorganisationen mit klar definierten Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen erleichtern das Abwickeln von Bauvorhaben entscheidend.  
Grafiken: zvg



Ausschnitt aus dem Funktionendiagramm:

E = entscheiden  
A = Antrag stellen  
D = durchführen  
M = mitarbeiten  
I = wird informiert  
K = kontrollieren  
Kd = koordinieren

Funktionen	Aufgaben				
	Gemeinderat	Baukommission	PL Bauherr	PL Betreiber/ Nutzer	PL Bau
Projektdefinition	E	A	D	M	I
Kostenvoranschlag	E	A	K	M	D
Farb- und Materialkonzept	I	E	A	M	D
Schlussrechnung	I	E	Kd	M	D

Projektbeteiligten. Sie dokumentieren in knapper Form die einzelnen Aufgabengebiete pro Stelle. Die wichtigsten standardmässigen Abläufe sollten ebenfalls definiert werden. Dazu zählt in erster Priorität beispielsweise die Handhabung von Projektänderungen. Weiter empfiehlt es sich, institutionalisierte Sitzungen mit Teilnehmer, Vorsitz und Protokollverfasser zu bestimmen, zu terminieren und im Projekthandbuch festzuhalten. Adressverzeichnis usw. runden das Dokument ab. Die Erfahrung zeigt, dass gut aufgestellte Projektorganisationen mit klar definierten Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen beim Abwickeln von grossen und komplexen

Bauvorhaben sehr hilfreich sind. Wenn die jeweiligen Vorgaben im Vorfeld geklärt und in einem Projekthandbuch verbindlich geregelt werden, erspart dies viel Nerven, kostbare Zeit und Geld.



**\* Markus Nyfeler**  
Dipl. Bauingenieur ETH, Abteilungsleiter Hochbau, Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung bei der Brandenberger+Ruosch AG.



**\* Dr. Markus Kellenberger**  
Dipl. Ingenieur ETH/HTL/SIA, Geschäftsführer und Delegierter des Verwaltungsrates bei der Brandenberger+Ruosch AG