

Achim Hamann

Bauprojekte erfolgreich entwickeln, realisieren und betreiben

Kommunikation und Projektmanagement



Fraunhofer IRB Verlag

Achim Hamann

Bauprojekte erfolgreich entwickeln, realisieren und betreiben

Achim Hamann

Bauprojekte erfolgreich entwickeln, realisieren und betreiben

Kommunikation und Projektmanagement

Fraunhofer IRB Verlag

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über www.dnb.de abrufbar.

ISBN (Print): 978-3-7388-0549-9
ISBN (E-Book): 978-3-7388-0594-9

Umschlaggestaltung: Martin Kjer
Herstellung: Andreas Preising
Satz: Fraunhofer IRB Verlag
Druck: Druckhaus Stil + Find, Leutenbach-Nellmersbach

Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die über die engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes hinausgeht, ist ohne schriftliche Zustimmung des Fraunhofer IRB Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Speicherung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen und Handelsnamen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Bezeichnungen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und deshalb von jedermann benutzt werden dürfen. Sollte in diesem Werk direkt oder indirekt auf Gesetze, Vorschriften oder Richtlinien (z. B. DIN, VDI, VDE) Bezug genommen oder aus ihnen zitiert werden, kann der Verlag keine Gewähr für Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität übernehmen. Es empfiehlt sich, gegebenenfalls für die eigenen Arbeiten die vollständigen Vorschriften oder Richtlinien in der jeweils gültigen Fassung hinzuzuziehen.

In diesem Werk wird zugunsten der besseren Lesbarkeit auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Alle personenbezogenen Bezeichnungen beziehen sich gleichwohl auf alle Geschlechter.

© Fraunhofer IRB Verlag, 2021
Fraunhofer-Informationszentrum Raum und Bau IRB
Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart
Telefon +49 711 9 70-25 00
Telefax +49 711 9 70-25 08
irb@irb.fraunhofer.de
www.baufachinformation.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
1 Einleitung	10
1.1 Bewusstsein für ein wertschöpfendes Projektmanagement schaffen	10
1.2 Eigene Gedankengänge zum erfolgreichen Projektmanagement.	11
1.3 Projektmanagement in der Bau- und Immobilienwirtschaft	20
1.4 Interdisziplinarität und Komplexität – einfach kann jeder.	22
1.5 Weiterbildung – Überblick zu Normen und Methoden behalten.	24
1.6 Nachhaltigkeit und Ökologie – Zukunftssicherung muss sein	27
2 Fachkräftemangel und die unmittelbar am Bau Beteiligten	33
2.1 Arbeitsmarktentwicklung am Bau	33
2.2 Handwerks- und Baubetriebe	36
2.3 Planer und Sachverständige	39
2.4 Bauüberwachung und Bauleitung	41
2.5 Projektleitung und Bauherrenvertretung.	44
3 Führung durch Kommunikation	50
3.1 Verhandlungssituationen	51
3.2 Gesprächstechniken	52
3.3 Nonverbale Kommunikation	60
3.4 Umgang mit schwierigen Gesprächspartnern – eine Kunst für sich	61
3.5 Konfliktbewältigung, Konfliktmanagement und Beispiele	63
3.6 Kooperation und Partnering	76
3.7 Verhandlungsführung außerhalb von E-Mails und Messengerdiensten	77
3.8 Bausitzungen strukturieren, Meeting-Tourismus vermeiden	81
3.9 Kommunikation beherrscht Komplexität	82
4 Organisationsmethoden und Allgemeines	83
4.1 Der Wandel	83
4.2 Modellbeispiele	86
4.3 Das Projekthandbuch, die neue Baufibel?	93
4.4 Planbezeichnungen und Dokumentenablage	95
4.5 Projektkommunikationssysteme.	98
4.6 EDV-Einsatz und EDV-(Irr-)Glaube	101
4.7 CAFM und Informationssysteme, eine Ära vor BIM	103
4.8 Building Information Modeling (BIM), eine Ära vor KI	104
4.9 Künstliche Intelligenz (KI) in der Bauwirtschaft, Zukunftsvisionen.	109
4.10 Immobilien-Benchmarking und der Nutzen	110
4.11 Die AHO und insbesondere Heft Nr.9 und Nr.19.	112

4.12	Projekttypen	117
4.13	Projektbeteiligte: Der Mensch im Mittelpunkt	120
4.14	Vorbereitung und Treffen von zeitnahen Entscheidungen (Handeln, Entscheiden, Optimieren).	122
4.15	Termine, Kosten und Qualität	125
4.16	Vertragsmanagement.	136
4.17	Koordination der Mieter und Nutzer im Lebenszyklus	139
5	Die Bau-Projektentwicklung.	141
5.1	Von Coaching über Macher bis hin zu Investoren.	141
5.2	Faktoren, Motive, Phasen, Exit-Szenarien	143
5.3	Vermarktung, Marketing.	151
5.4	Projektentwicklung im weiteren Sinne und antizyklisches Verhalten . .	153
5.5	Entwicklungs- und Verwertungsstrategien.	155
5.6	Gebäudezertifizierung und Bewertungssysteme in der frühen Phase . .	157
5.7	Der Projektentwickler/-manager und vorteilhafte Eigenschaften.	159
5.8	Standortanalyse, Machbarkeitsstudie, Chancen und Risiken	161
5.9	Grundstücks- und Immobilienbewertungen	168
5.10	Methoden der Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen und Lebenszykluskostenberechnungen	175
5.11	Statische Wirtschaftlichkeitsberechnungen	182
5.12	Dynamische Wirtschaftlichkeitsberechnungen	186
5.13	Renditeberechnungen und Leverage-Effekt	194
5.14	Die Developer-Rechnung	197
5.15	Frontdoor- und Backdoor-Approach	201
5.16	Der Projektentwickler-Vertrag	205
5.17	Projektsteuerung/Projektleitung: frühzeitiges Einbinden von Beratern und Behörden	206
5.18	Der Projektsteuerungs-Vertrag	208
5.19	Vereinbarungen, Mietvertrag und Baubeschreibung	209
5.20	Zukünftige Entwicklungen am Beispiel Büromarkt	211
6	Projektmanagement in der Planungsphase	213
6.1	Strategische Teambildung und Bedarfsplanung	213
6.2	Integrales Planen und Führen unter dynamischen Bedingungen	216
6.3	Nachhaltigkeit der Planung, Gebäudezertifizierung	218
6.4	Gebäudetechnik, IT, Erneuerbare Energien, Digitalisierung, Daten . .	219
6.5	Varianten und Lebenszykluskosten: Der Versuch sich heute dem Optimum der Zukunft zu nähern	222
6.6	Qualitätssicherung und Regelkreisprinzip	223
6.7	Baunebenkosten, Budget, Termin- und Kapazitätsplanung	225
6.8	Antrags- und Genehmigungsmanagement	227

6.9	Allgemeine Hinweise zum Hochbau	230
6.10	Spezielles zum Tiefbau und zur Infrastruktur	232
7	Projektmanagement in der Vergabe- und Bauphase	235
7.1	Effektive Vorbereitungen	236
7.2	Leitungsbedarfsermittlung	238
7.3	Bauherrenvertretung, Projektleitung und Sitzungen	240
7.4	Ausführungsplanung: Oft ein baubegleitendes Instrument	241
7.5	Ausschreibungsphase und Vergabe	243
7.6	Auftragserteilung, Bauvorbereitung, Bauausführung	246
7.7	Kosten und Terminverfolgung	250
7.8	Qualitätssicherung am Bau, Mängel erkennen	250
7.9	Bauabnahmen, Sachverständige, Abwasserbetriebe, Übergaben	252
7.10	Behördenabnahmen, Bauzustandsbesichtigungen	253
7.11	Dokumentation, Übergabe- und Inbetriebnahmemanagement	255
7.12	Gewährleistungsverfolgung und Objektbetreuung	257
8	Projektmanagement in der Nutzungsphase	259
8.1	Unterlagen und Wartungsverträge	259
8.2	Wartung, Instandhaltung, Instandsetzung und Hygienemaßnahmen	260
8.3	Service Level Agreement	263
8.4	Zusätzliche wiederkehrende Prüfungen	263
8.5	Dauerschuldverhältnisse, Verträge	266
8.6	Umbaumaßnahmen und Erweiterungen	267
8.7	Der Kreis schließt sich	268
9	Beispiele: von der Projektentwicklung bis zum Betrieb	269
9.1	Portfolio betrachtungen	269
9.2	Projektentwicklungsphase	269
9.3	Planungsphase, Ausschreibung und Vergabe	272
9.4	Bauphase	274
9.5	Gewährleistungsphase	278
9.6	Betreiben und Bewirtschaften	279
10	Abbildungsverzeichnis	282
11	Tabellenverzeichnis	286
12	Abkürzungsverzeichnis	287
13	Quellenverzeichnis	291

*Bau-Projektmanagement,
ein jeder kennt,
liegt voll im Trend,
die Produktivität unterstützen,
so soll es dem Projekt nützen.*

Kerstin Hamann

Vorwort

Bauprojekte müssen professionell geleitet und gemanagt werden. Dies hat im Bereich der Gesamtprojektleitung genauso wie in Teilbereichen zu erfolgen. Mit Teilbereichen sind einzelne Projektphasen gemeint, wie beispielsweise die Projektentwicklungsphase oder die Bauphase. Generell sollte ein professionelles Bau-Projektmanagement kommunikativ, erfolgsorientiert und praxisbezogen sein und so eine produktive Projektbearbeitung unterstützen.

Als Oberbegriff für die Projektleitung und Führungsaufgabe wird heute die Bezeichnung »Projektmanagement« (PM) verwendet. Viele verstehen darunter lediglich die Bauphase und reduzieren damit das PM auf eine Art Baumanagement. Andere wiederum erkennen die Notwendigkeit einer Gesamtprojektleitung ab der frühen Planungsphase.

Ich selbst beziehe den Begriff Projektmanagement oder Projektleitung auf alle Phasen, von der Projektentwicklung bis hin zum Gebäudebetrieb und zur Verwertung, wobei je nach Phase im Lebenszyklus auch Bezeichnungen wie Immobilienmanagement, Real Estate Management oder Property-/Facility-Management verwendet werden. Der komplette Lebenszyklus einer Liegenschaft wird naturgemäß in aller Regel von unterschiedlichen Verantwortlichen begleitet. Daher begründen sich u.a. die heutigen Qualitätsanforderungen an die Dokumentation bzw. das »Handbuch«. Denn nur vollumfängliche und verwertbare Informationen zur Liegenschaft können den fortschreitenden Lebenszyklus nachhaltig unterstützen.

In diesem Buch möchte ich auf viele Bereiche eingehen, die zum einen für ein erfolgreiches Projektmanagement von Belang sind und zum anderen Bereiche darstellen, in denen der Projektmanager tätig sein kann.

Ich wünsche allen Lesern viele spannende Stunden.

Ihr Dr.-Ing. Achim Hamann, M.Sc.

Mai, 2021