

«Die Publikationen der Reihe Oranger Ordner sollen Ihnen als Ingenieur oder Architekt die Themen Finanzen, Führung, Organisation, Recht und Marketing praxisnah und fundiert vermitteln.»
(SIA-Service)

Vorwort

Das Projekt ist traditionell die massgebliche Organisationsform in Architektur- und Ingenieurbüros. Die Führung von Projekten, das Projektmanagement, hat sich in den letzten Jahren, insbesondere durch die Zunahme der Komplexität der Projekte und der Planungsprozesse, deutlich verändert. Um ein Projekt hinsichtlich Qualität, Kosten und Terminen optimal zu steuern, braucht es daher heute mehr denn je solide Kenntnisse über die entsprechenden Steuerungsmethoden und -instrumente. Das vorliegende Kompendium soll Projektleitern aus Planungsbüros dieses Wissen in der erforderlichen Fundiertheit, aber auch in der bestmöglichen Kompaktheit vermitteln.

Neben der Perspektive der Führung eines einzelnen Projektes, wird auch wesentliches Augenmerk auf die Bedeutung des strategischen Projektmanagements, also die Planung, Steuerung und Kontrolle des gesamten Projektportfolios des Unternehmens, auf Geschäftsleitungsebene gerichtet. Die Struktur dieses Portfolios beeinflusst die Organisationsform des Planungsbüros und dessen Geschäftsgang massgeblich. Daher ist dessen aktive, geplante und zielgerichtete Bewirtschaftung unabdingbar für den unternehmerischen Erfolg.

Das Kompendium „Projektmanagement für Architekten und Ingenieure“ ist sowohl für angehende als auch erfahrene Projektleiter, wie auch für Geschäfts- und Bereichsleiter eines Planungsbüros gedacht. Es ist für die selbstständige Erarbeitung des Themenkomplexes ebenso geeignet wie als Nachschlagewerk oder als Ergänzung zum entsprechenden Kursangebot von SIA-Form.

Mike Siering
Architekt, Leiter SIA-Service

Hinweise zur Benutzung

Aufbau des Leitfadens

Die vorliegende Publikation ist als Leitfaden für die Projektsteuerung in Architektur- und Ingenieurbüros gedacht. Sie trägt dem Umstand Rechnung, dass erfolgreiche Projektführung das Unternehmen als Ganzes ebenso betrifft wie das einzelne Bauvorhaben. Nach einem einführenden Kapitel werden deshalb zunächst die Voraussetzungen auf Unternehmensstufe behandelt. Anschliessend folgt ein Kapitel mit Grundsätzen für die erfolgreiche Steuerung einzelner Projekte. Dieses wird ergänzt durch ein Kapitel mit Hinweisen zu einzelnen Projektphasen nach der SIA-Ordnung 112, Leistungsmodell. Darauf folgen Überlegungen zum strategischen Projektmanagement auf Unternehmensebene. Zwei Kapitel mit Hintergründen zur methodischen Arbeit sowie zur Führungs- und Sozialkompetenz runden den Leitfaden ab.

Hinweise zur Verwendung

Der Leitfaden kann im Zusammenhang als Einführung ins Thema Projektmanagement gelesen werden. Jedes Kapitel ist aber auch eigenständig und unabhängig vom Rest im Sinne eines Nachschlagewerks nutzbar. Die Kapitel beginnen deshalb mit kurzen Hinweisen auf den behandelten Inhalt. Gewisse Wiederholungen sind zum besseren Verständnis der einzelnen Kapitel gewollt. Innerhalb der Kapitel finden sich sowohl theoretische Grundlagen als auch praktische Anwendungshinweise. Werkzeuge wie Checklisten etc. und Hinweise, die besonders beachtet werden sollten, sind hervorgehoben.

Geschlechterneutrale Formulierung

Aus Gründen der Vereinfachung wird ausschliesslich die männliche Form verwendet, beide Geschlechter sind damit angesprochen.

Autoren

Ulrika Tromlitz

Ulrika Tromlitz ist dipl. Arch. CTH/SIA und verfügt über einen Executive Master of Business Administration der Universität St.Gallen. Sie arbeitet seit 2004 selbständig in Zürich als Beraterin für Architektur- und Ingenieurbüros in den Bereichen Führung, Projektmanagement und Organisationsentwicklung auf Unternehmensebene. In mehreren Unternehmen der Planungsbranche wirkt sie als Verwaltungsrätin. Davor war sie in Geschäftsleitungsfunktionen bei namhaften Unternehmungen tätig, wie z.B. Herzog & de Meuron, Stücheli Architekten und bei der Göhner Merkur Gruppe, Zürich. Daneben unterrichtet sie als Dozentin an verschiedenen Fachhochschulen die Themenbereiche Projektmanagement, Vertragsmanagement, Marketing und Unternehmensführung.

Friedrich Häubi

Friedrich Häubi ist dipl. Arch. ETH/SIA und verfügt über einen Executive Master of Business Administration der Universität St.Gallen. Er arbeitet seit 2001 selbständig in Zürich als Berater für Projektmanagement und Projektentwicklung. Vorher war er bei der Göhner Merkur Gruppe, Zürich in verschiedenen Führungsfunktionen tätig, zuletzt als Direktor. An der Berner Fachhochschule, Architektur, Holz und Bau leitete er die Abteilung Bachelor Architektur und ist Professor für Immobilienökonomie und Management. An der Universität Zürich, wirkt er als Dozent im Studiengang Master of Advanced Studies in Real Estate (CUREM). An der Fachhochschule Nordwestschweiz arbeitet er als Forscher am Institut für 4D-Technologien und war bis 2005 Studiengangleiter Bauprozessmanagement.

Grafik und Gestaltung:

Viviane Ceccaroni, SIA, Zürich

sia

schweizerischer ingenieur- und architektenverein
société suisse des ingénieurs et des architectes
società svizzera degli ingegneri e degli architetti
swiss society of engineers and architects

Vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Eine Vervielfältigung des Werkes oder von Teilen des Werkes ist nicht zulässig. Ausnahmen bedürfen in jedem Fall des Einverständnisses des Urhebers und sind grundsätzlich vergütungspflichtig. Sämtliche Inhalte dieser Publikation dienen ausschliesslich dem Zweck der Information. Sie enthält keine verbindlichen Rechtsauskünfte oder Ratschläge zu den einzelnen Themenbereichen. Diese Publikation wurde mit aller Sorgfalt und nach bestem Wissen erstellt. Dennoch übernimmt der SIA keine Verantwortung dafür, dass die darin enthaltenen Informationen und Daten zum Zeitpunkt der Veröffentlichung richtig, vollständig und aktuell sind. Der SIA haftet auch nicht für den Inhalt von anderen Publikationen oder Webseiten, auf die verwiesen wird.

© 2013 Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein

service
Dienstleistungen für Firmen
Prestations pour bureaux
Prestazioni per ditte

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Einführung Projekt- und Bauprozessmanagement | |
| 1.1 | Steigende Komplexität im Planungsprozess | 12 |
| 1.2 | Strukturwandel und Entwicklungstrends | 14 |
| 1.3 | Systemdenken | 15 |
| 1.4 | Ziele und Nutzen des Projektmanagements | 17 |
| 2 | Organisatorische und persönliche Voraussetzungen | |
| 2.1 | Bedeutung der Unternehmensidentität | 19 |
| 2.2 | Bedeutung der Unternehmensorganisation | 22 |
| 2.3 | Zentrale Kompetenzen | 27 |
| 2.4 | Organisatorische Umsetzung im Unternehmen | 31 |
| 3. | Projektmanagement im Bauwesen | |
| 3.1 | Projektinitiierung | 35 |
| 3.2 | Klärung der Aufgabe | 39 |
| 3.3 | Planung des Projekts | 43 |
| 3.4 | Lösungsentwicklung | 50 |
| 3.5 | Projektsteuerung während der Projektbearbeitung | 53 |
| 4. | Projektmanagement in den Projektphasen | |
| 4.1 | Projektinitiierung | 62 |
| 4.2 | Strategische Planung | 63 |
| 4.3 | Vorstudien | 64 |
| 4.4 | Projektierung | 65 |
| 4.5 | Ausschreibung | 66 |
| 4.6 | Realisierung | 67 |
| 4.7 | Bewirtschaftung | 68 |
| 5. | Strategisches Projektmanagement im Unternehmen | |
| 5.1 | Die Unternehmensorganisation | 71 |
| 5.2 | Die Bereitstellung von Hilfsmitteln | 77 |
| 5.3 | Umsetzung der Unternehmensphilosophie | 84 |
| 5.4 | Projektsteuerung — finanzielle Projektführung | 86 |

| | | | |
|-----|------------------------------------|--|-----|
| 6. | Problemlösungsprozess und Methoden | | |
| 6.1 | Problemlösungsprozess | | 88 |
| 6.2 | Hinweise zu ausgewählten Methoden | | 93 |
| 7. | Führungs- und Sozialkompetenz | | |
| 7.1 | Selbstmanagement | | 111 |
| 7.2 | Führungskompetenz | | 115 |
| 7.3 | Gestaltung der Zusammenarbeit | | 122 |