

**Das neue AHO-Heft Nr. 9:
Die neuen Anforderungen an das Projektmanagement 2020**

Prof. Dr.-Ing. Norbert Preuß

Leiter der AHO-Fachkommission Projektsteuerung/Projektmanagement

Preuss Project Partner GmbH, München (www.preuss-pp.de)

Inhalt

1	Ausgangssituation	3
2	Das neue Leistungsbild Projektsteuerung	4
3	Das neue Leistungsbild Projektleitung	11
4	„Lieferleistungen“ der Projektsteuerung	13
5	Honorar / Personalkapazitäten	19
6	Besondere Leistungen	22
7	Projektmanagement mit BIM	24
8	Mitwirkungshandlungen des Auftraggebers	26
9	Fazit	29
	Literatur	30
	Abbildungsverzeichnis	31

1 Ausgangssituation

Die 4. Auflage des Heftes 9 wurde im Mai 2014 herausgegeben. Die darin beinhaltete Neubearbeitung resultierte im Wesentlichen aus der Neufassung der HOAI 2013, die eine neue Abgrenzung der Leistungen des Projektsteuerers von denen des Objektplaners notwendig machte. Infolge dessen beinhaltete das neue Leistungsbild eine neue Definition des Zusammenwirkens der Beteiligten im Bereich der Termin- und Kostensteuerung.

Die AHO-Fachkommission hat die Leistungs- und Honorarordnung im Projektmanagement in der 5. Auflage vollständig überarbeitet und neuen Entwicklungen angepasst.

Der Schwerpunkt der Überarbeitung betrifft folgende Aspekte:

Das Leistungsbild Projektleitung des Auftraggebers wurde überarbeitet und kommentiert. Die Mitwirkungshandlungen des Auftraggebers und die Schnittstellen zur Projektsteuerung wurden konkreter abgegrenzt.

Die bisherigen Honorartabellen und Honorarverrechnungssätze wurden der Marktentwicklung angepasst. Als Hilfestellung werden zur Honorarabschätzung ergänzend Personaleinsatzkapazitäten für definierte Projekttypologien vorgestellt.

Das Leistungsbild für die Grundleistungen der Projektsteuerung wurde aktualisiert. Die Kommentierung dazu wurde gestrafft, projektneutraler formuliert und insgesamt präzisiert. Die vom Projektmanager in den einzelnen Projektstufen zu liefernden Ergebnisse (Lieferobjekte gemäß der Kommentierung) wurden herausgearbeitet. Die Präzisierungen lassen die Nutzenstiftung durch das Projektmanagement noch deutlicher hervortreten.

Die ursprünglich im Leistungsbild integrierten Besonderen Leistungen wurden in einem neuen Kapitel zusammengefasst. Darin wird bei den einzelnen Besonderen Leistungen auf das neue AHO-Heft Nr. 19 (Ergänzende Leistungsbilder im Projektmanagement für die Bau- und Immobilienwirtschaft) verwiesen, welches im Januar 2018 herausgegeben wurde. Damit besteht die Möglichkeit, die ursprünglich nur im Heft 9 ansatzweise kommentierten Besonderen Leistungen in sehr differenzierter Form für die Ausschreibung und Auftragserteilung von Projektmanagementleistungen zu nutzen.

Wegen der dynamischen Entwicklung im Bereich BIM wurde ein neues Kapitel „Projektmanagement mit BIM“ eingeführt. Diese Leistungen mit Kommentierung ergänzen die Grundleistungen der Projektsteuerer bei Projekten mit der Abwicklungsmethode BIM. Es handelt sich um klarstellende Leistungspräzisierungen für die Anwendung der digitalen Arbeitsmethode, ohne dass damit Vergütungsanpassungen verbunden wären. Die weitergehenden BIM-Managementleistungen sind nicht darin beinhaltet, sondern werden gesondert dargestellt.

Der Leitfaden zur Beauftragung und Vertragsgestaltung von Leistungen des Projektmanagements wurden analog der aktuellen Rechtsprechung neu erstellt und die unterschiedlichen Möglichkeiten in der Einbindung von Projektmanagern beschrieben.

Das bisher veröffentlichte Vertragsmuster ist im Hinblick auf unterschiedliche Vertragsmodelle der Praxis entfallen.

2 Das neue Leistungsbild Projektsteuerung

In der 5. Auflage wurde das Leistungsbild der Projektsteuerung vollständig überarbeitet und sowohl in den Formulierungen als auch der Zielorientierung überarbeitet. Es sind keine wesentlichen neuen Leistungen bei den Grundleistungen ergänzt worden, sondern im Wesentlichen handelt es sich um Konkretisierungen, die im bisher in der 4. Auflage beinhalteten Leistungskontext bereits enthalten waren.

AHO (Heft Nr. 9) 4. Auflage		AHO (Heft Nr. 9) 5. Auflage	
Index	Beschreibung	Index	Beschreibung
1	Projektvorbereitung		
A	Organisation, Information, Koordination und Dokumentation (handlungsbereichsübergreifend)		
1-A.1	Entwickeln, Abstimmen und Dokumentieren der projektspezifischen Organisationsvorgaben mit Projektstrukturplanung	1-A.1	Mitwirken bei der Klärung der projektspezifischen Rahmenbedingungen
1-A.2	Entwickeln und Abstimmen der Grundlagen für die Planung der Planung	1-A.2	Mitwirken bei der Festlegung der Projektziele
1-A.3	Mitwirken bei der Festlegung der Projektziele und der Dokumentation der Projektvorgaben	1-A.3	Entwickeln und Abstimmen der Projektstrukturplanung
1-A.4	Vorschlagen und Abstimmen der Kommunikationsstruktur des Informations-, Berichts- und Protokollwesens	1-A.4	Vorschlagen und Abstimmen der Schnittstellen und Prozesse der Planung (Planung der Planung)
1-A.5	Vorschlagen und Abstimmen des Entscheidungsmanagements	1-A.5	Vorschlagen, Abstimmen und Umsetzen der Kommunikationsstruktur, Informations-, Berichts- und Protokollwesen einschließlich Mitwirken bei der Auswahl eines Projektkommunikationssystems
1-A.6	Vorschlagen und Abstimmen des Änderungsmanagements	1-A.6	Vorschlagen, Abstimmen und Umsetzen des Entscheidungs- und Änderungsmanagements
1-A.7	Mitwirken beim Risikomanagement	1-A.7	Mitwirken beim Risikomanagement
1-A.8	Mitwirken bei der Auswahl eines Projektkommunikationssystems	1-A.8	Entwickeln, Abstimmen und Dokumentieren der projektspezifischen Organisationsvorgaben (Projekthandbuch)
B	Qualitäten und Quantitäten		
1-B.1	Überprüfen der bestehenden Grundlagen zur Bedarfsplanung auf Vollständigkeit und Plausibilität	1-B.1	Überprüfen der Bedarfsplanung auf Vollständigkeit und Plausibilität
1-B.2	Mitwirken bei der Klärung der Standortfragen, bei der Beschaffung der standortrelevanten Unterlagen, bei der Grundstücksbeurteilung hinsichtlich Nutzung in privatrechtlicher und öffentlich-rechtlicher Hinsicht	1-B.2	Mitwirken bei der Klärung der Grundstücks- und Standortfragen und bei der Beschaffung der relevanten Unterlagen
1-B.3	Überprüfen der Ergebnisse der Grundlagenermittlung der Planungsbeteiligten	1-B.3	Überprüfen der Ergebnisdokumentation der Grundlagenermittlung der Planungsbeteiligten
C	Kosten und Finanzierung		
1-C.1	Mitwirken bei der Erstellung des Kostenrahmens für Investitionskosten und Nutzungskosten	1-C.1	Mitwirken bei der Erstellung des Kostenrahmens und des Nutzungskostenrahmens
1-C.2	Mitwirken bei der Ermittlung und Beantragung von Investitions- und Fördermitteln	1-C.2	Abstimmen und Einrichten der projektspezifischen Kostenverfolgung
1-C.3	Prüfen und Freigabevorschläge bzgl. der Rechnungen der Planungsbeteiligten und sonstigen Projektbeteiligten (außer bauausführenden Unternehmen) zur Zahlung	1-C.3	Prüfen und Freigabevorschläge bezüglich der Rechnungen der Planungsbeteiligten und sonstigen Projektbeteiligten (außer bauausführenden Unternehmen) zur Zahlung
1-C.4	Abstimmen und Einrichten der projektspezifischen Kostenverfolgung	1-C.4	Mitwirken bei der Ermittlung und Beantragung von Investitions- und Fördermitteln
D	Termine, Kapazitäten und Logistik		
1-D.1	Aufstellen und Abstimmen des Terminrahmens	1-D.1	Aufstellen und Abstimmen des Terminrahmens
1-D.2	Aufstellen und Abstimmen des Steuerungsterminplanes für das Gesamtprojekt und Ableiten des Kapazitätsrahmens	1-D.2	Aufstellen und Abstimmen des Steuerungsterminplanes für das Gesamtprojekt und Ableiten des Kapazitätsrahmens
1-D.3	Erfassen logistischer Einflussgrößen unter Berücksichtigung relevanter Standort- und Rahmenbedingungen	1-D.3	Erfassen logistisch relevanter Standort- und Rahmenbedingungen
E	Verträge und Versicherungen		
1-E.1	Mitwirken bei der Erstellung einer Vergabe- und Vertragsstruktur für das Gesamtprojekt	1-E.1	Mitwirken bei der Erstellung einer Vergabe- und Vertragsstruktur für das Gesamtprojekt
1-E.2	Vorbereiten und Abstimmen der Inhalte der Planerverträge	1-E.2	Vorbereiten und Abstimmen der Leistungsanforderungen für Planungsverträge
1-E.3	Mitwirken bei der Auswahl der zu Beteiligten, bei Verhandlungen und Vorbereitungen der Beauftragungen	1-E.3	Mitwirken bei der Auswahl der zu Beteiligten, bei Verhandlungen und Vorbereitungen der Beauftragungen
1-E.4	Vorschlagen der Vertragstermine und -fristen für die Planerverträge	1-E.4	Vorschlagen der Vertragstermine und -fristen für die Planungsverträge
1-E.5	Mitwirken bei der Erstellung eines Versicherungskonzepts für das Gesamtprojekt	1-E.5	Mitwirken bei der Erstellung eines Versicherungskonzeptes für das Gesamtprojekt
		1-E.6	Mitwirken bei der Durchsetzung von Vertragspflichten gegenüber den Beteiligten
		1-E.7	Prüfen und Freigabevorschläge zu Vergütungsnachträgen von Planungsbeteiligten
Legende Rote Schrift = Weggefallen aus der 4. Auflage Grüne Schrift = Text in der 5. Auflage hinzugekommen			

Abb. 1 Leistungsbild Projektvorbereitung - Gegenüberstellung Heft 9 (4. Auflage/5. Auflage)

AHO (Heft Nr. 9) 4. Auflage		AHO (Heft Nr. 9) 5. Auflage	
Index	Beschreibung	Index	Beschreibung
2	Planung		
A	Organisation, Information, Koordination und Dokumentation (handlungsbereichsübergreifend)		
2-A.1	Fortschreiben der projektspezifischen Organisationsvorgaben mit Projektstrukturplanung	2-A.1	Mitwirken beim Fortschreiben der Projektziele
2-A.2	Analysieren und Bewerten der Planungsprozesse auf Konformität mit den vorgegebenen Projektzielen	2-A.2	Umsetzen der Kommunikationsstruktur (Informations-, Berichts- und Protokollwesen) einschließlich Projektkommunikationssystem
2-A.3	Fortschreiben der Dokumentation der Projektvorgaben	2-A.3	Umsetzen des Entscheidungs- und Änderungsmanagements
2-A.4	Überprüfen und Umsetzen der Kommunikationsstruktur - regelmäßiges informieren und Abstimmen mit dem Auftraggeber (Berichtswesen)	2-A.4	Mitwirken beim Risikomanagement
2-A.5	Umsetzen des Entscheidungsmanagements	2-A.5	Mitwirken bei der Herbeiführung der behördlichen Genehmigungen
2-A.6	Umsetzen des Änderungsmanagements	2-A.6	Fortschreiben der projektspezifischen Organisationsvorgaben (Projekthandbuch) und der Projektstrukturplanung
2-A.7	Analysieren und Bewerten der Koordinationsleistungen des Objektplaners	2-A.7	Regelmäßige Kontrolle der Einhaltung der Projektziele, der Organisationsvorgaben und Planung der Planung
2-A.8	Mitwirken beim Risikomanagement		
2-A.9	Analysieren und Bewerten der ordnungsgemäßen Nutzung des Projektkommunikationssystems durch die Projektbeteiligten		
2-A.10	Mitwirken bei der Herbeiführung der behördlichen Genehmigung		
B	Qualitäten und Quantitäten		
2-B.1	Laufendes Analysieren und Bewerten der Leistungen der Planungsbeteiligten	2-B.1	Analysieren, Bewerten und Steuern der Leistungen der Planungsbeteiligten, insbesondere der Koordinations- und Integrationsleistungen des Objektplaners
2-B.2	Steuern der Planung der Bemusterungen	2-B.2	Steuern der Bemusterungsplanung
2-B.3	Überprüfen der Ergebnisdokumentation der Planungsbeteiligten zu den einzelnen Leistungsphasen der Planung	2-B.3	Überprüfen der Ergebnisdokumentation der Planungsbeteiligten zum Abschluss der jeweiligen Leistungsphasen der Planung
C	Kosten und Finanzierung		
2-C.1	Überprüfen der Kostenschätzung und -berechnung der Objekt- und Fachplaner sowie Veranlassen erforderlicher Anpassungsmaßnahmen	2-C.1	Überprüfen der Kostenschätzung und -berechnung der Objekt- und Fachplaner sowie Veranlassen erforderlicher Anpassungsmaßnahmen
2-C.2	Kostensteuerung zur Einhaltung der Kostenziele	2-C.2	Kostensteuerung zur Einhaltung der Kostenziele
2-C.3	Planen von Mittelbedarf und Mittelabfluss	2-C.3	Planen von Mittelbedarf und Mittelabfluss
2-C.4	Prüfen und Freigabevorschläge bzgl. der Rechnungen der Planungsbeteiligten und sonstigen Projektbeteiligten (außer bauausführenden Unternehmen) zur Zahlung	2-C.4	Prüfen und Freigabevorschläge bezüglich der Rechnungen der Planungsbeteiligten und sonstigen Projektbeteiligten (außer bauausführenden Unternehmen) zur Zahlung
2-C.5	Fortschreiben der projektspezifischen Kostenverfolgung (kontinuierlich)	2-C.5	Fortschreiben der Kostenverfolgung
D	Termine, Kapazitäten und Logistik		
2-D.1	Fortschreiben des Terminrahmens	2-D.1	Fortschreiben des Terminrahmens
2-D.2	Überprüfen des Terminplans der Planungsbeteiligten für den Planungs- und Bauablauf, insbesondere auf Einhaltung des Terminrahmens	2-D.2	Überprüfen der Terminplanung der Planungsbeteiligten für den Planungs- und Bauablauf
2-D.3	Fortschreiben des Steuerungsterminplanes unter Berücksichtigung des Terminplans der Planungsbeteiligten für den Planungs- und Bauablauf	2-D.3	Fortschreiben der Steuerungsterminpläne
2-D.4	Terminsteuerung der Planung einschließlich Analyse und Bewertung der Terminfortschreibungen der Planungsbeteiligten	2-D.4	Terminsteuerung zur Einhaltung der Terminziele
2-D.5	Mitwirken bei der Aktualisierung der logistischen Einflussgrößen	2-D.5	Mitwirken bei der Aktualisierung der logistisch relevanten Standort- und Rahmenbedingungen
2-D.6	Aufstellen und Abstimmen des Terminrahmens zur Integration des strategischen Facility Managements		
E	Verträge und Versicherungen		
2-E.1	Mitwirken bei der Durchsetzung von Vertragspflichten gegenüber den Beteiligten	2-E.1	Mitwirken bei der Durchsetzung von Vertragspflichten gegenüber den Beteiligten
2-E.2	Mitwirken bei der Umsetzung des Versicherungskonzeptes für alle Projektbeteiligten	2-E.2	Mitwirken bei der Umsetzung des Versicherungskonzeptes für alle Projektbeteiligten
		2-E.3	Prüfen und Freigabevorschläge zu Vergütungsnachträgen von Planungsbeteiligten
		2-E.4	Mitwirken bei der Strukturierung des Vergabeverfahrens
Legende Rote Schrift = Weggefallen aus der 4. Auflage Grüne Schrift = Text in der 5. Auflage hinzugekommen			

Abb. 2 Leistungsbild Planung - Gegenüberstellung Heft 9 (4. Auflage/5. Auflage)

AHO (Heft Nr. 9) 4. Auflage		AHO (Heft Nr. 9) 5. Auflage	
Index	Beschreibung	Index	Beschreibung
3	Ausführungsvorbereitung		
A	Organisation, Information, Koordination und Dokumentation (handlungsbereichsübergreifend)		
3-A.1	Fortschreiben der projektspezifischen Organisationsvorgaben mit Projektstrukturplanung	3-A.1	Mitwirken beim Fortschreiben der Projektziele
3-A.2	Analysieren und Bewerten der Planungsprozesse auf Konformität mit den vorgegebenen Projektzielen	3-A.2	Umsetzen der Kommunikationsstruktur (Informations-, Berichts- und Protokollwesen), einschließlich Projektkommunikationssystem
3-A.3	Fortschreiben der Dokumentation der Projektvorgaben	3-A.3	Umsetzen des Entscheidungs- und Änderungsmanagements
3-A.4	Überprüfen und Umsetzen der Kommunikationsstruktur - regelmäßiges informieren und Abstimmen mit dem Auftraggeber (Berichtswesen)	3-A.4	Mitwirken beim Risikomanagement
3-A.5	Umsetzen des Entscheidungsmanagements	3-A.5	Mitwirken bei der Herbeiführung der behördlichen Genehmigungen
3-A.6	Umsetzen des Änderungsmanagements	3-A.6	Fortschreiben der projektspezifischen Organisationsvorgaben (Projekthandbuch) und der Projektstrukturplanung
3-A.7	Analysieren und Bewerten der Koordinationsleistungen des Objektplaners	3-A.7	Regelmäßige Kontrolle der Einhaltung der Projektziele, der Organisationsvorgaben und Planung der Planung
3-A.8	Mitwirken beim Risikomanagement		
3-A.9	Analysieren und Bewerten der ordnungsgemäßen Nutzung des Projektkommunikationssystems durch die Projektbeteiligten		
B	Qualitäten und Quantitäten		
3-B.1	Laufendes Analysieren und Bewerten der Planungsergebnisse auf Konformität mit den vorgegebenen Projektzielen	3-B.1	Analysieren, Bewerten und Steuern der Leistungen der Planungsbeteiligten, insbesondere der Koordinations- und Integrationsleistungen des Objektplaners
3-B.2	Überprüfen der von den Planungsbeteiligten erstellten Angebotsauswertungen und Vergabevorschläge	3-B.2	Steuern der Bemusterungsplanung
3-B.3	Überprüfen der unmittelbaren und mittelbaren Auswirkungen von Nebenangeboten auf Konformität mit den vorgegebenen Projektzielen	3-B.3	Überprüfen der Ergebnisdokumentation der Ausführungsplanung
3-B.4	Mitwirken bei den erforderlichen Bemusterungen	3-B.4	Überprüfen der von den Planungsbeteiligten erstellten Leistungsverzeichnisse, Angebotsauswertungen und Vergabevorschläge
C	Kosten und Finanzierung		
3-C.1	Überprüfen der von den Planern ermittelten Soll-Werte für die Vergaben auf Basis der aktuellen Kostenberechnung	3-C.1	Überprüfen der Kostenkontrolle der Planer
3-C.2	Überprüfen der von den Planungsbeteiligten auf der Grundlage bepreister Leistungsverzeichnisse erstellten Kostenermittlungen	3-C.2	Kostensteuerung zur Einhaltung der Kostenziele
3-C.3	Überprüfen der Angebotsauswertungen im Hinblick auf die Angemessenheit der Preise	3-C.3	Prüfen und Freigabevorschläge der Rechnungen der Planungsbeteiligten und sonstigen Projektbeteiligten (außer bauausführenden Unternehmen) zur Zahlung
3-C.4	Vorgeben der Deckungsbestätigungen für Aufträge	3-C.4	Planen von Mittelbedarf und Mittelabfluss
3-C.5	Kostensteuerung unter Berücksichtigung der Angebotsprüfungen und Kostenvergleiche der Planungsbeteiligten	3-C.5	Fortschreiben der Kostenverfolgung
3-C.6	Prüfen und Freigabevorschläge der Rechnungen der Planungsbeteiligten und sonstigen Projektbeteiligten (außer bauausführenden Unternehmen) zur Zahlung		
3-C.7	Planen von Mittelbedarf und Mittelabfluss		
3-C.8	Fortschreiben der projektspezifischen Kostenverfolgung (kontinuierlich)		
Legende Rote Schrift = Weggefallen aus der 4. Auflage Grüne Schrift = Text in der 5. Auflage hinzugekommen			

Abb. 3 Leistungsbild Ausführungsvorbereitung - Gegenüberstellung Heft 9 (4. Auflage/5. Auflage)

AHO (Heft Nr. 9) 4. Auflage		AHO (Heft Nr. 9) 5. Auflage	
Index	Beschreibung	Index	Beschreibung
3	Ausführungsvorbereitung		
A	Organisation, Information, Koordination und Dokumentation (handlungsbereichsübergreifend)		
D	Termine, Kapazitäten und Logistik		
3-D.1	Fortschreiben des Terminrahmens	3-D.1	Fortschreiben des Terminrahmens
3-D.2	Überprüfen der Vergabeterminplanung der Planungsbeteiligten	3-D.2	Überprüfen der Terminplanung der Planungsbeteiligten für den Planungs- und Bauablauf (insbesondere Vergabeterminplanung)
3-D.3	Fortschreiben des Steuerungsterminplanes unter Berücksichtigung des Terminplans der Planungsbeteiligten für den Planungs- und Bauablauf	3-D.3	Fortschreiben der Steuerungsterminpläne
3-D.4	Überprüfen der vorliegenden Angebote im Hinblick auf vorgegebene Terminziele	3-D.4	Aufstellen eines Steuerungsterminplanes für die Vorbereitung und Durchführung der Abnahmen und Inbetriebnahmen
3-D.5	Terminsteuerung mit Soll-Ist-Vergleichen betreffend Ausführungsplanung sowie Vorbereitung und Durchführung der Vergabe	3-D.5	Terminsteuerung zur Einhaltung der Terminziele
3-D.6	Mitwirken bei der Aktualisierung und Prüfung der Entwicklung der logistischen Einflussgrößen	3-D.6	Mitwirken bei der Aktualisierung der logistisch relevanten Standort- und Rahmenbedingungen
E	Verträge und Versicherungen		
3-E.1	Mitwirken bei der Durchsetzung von Vertragspflichten gegenüber den Beteiligten	3-E.1	Mitwirken bei der Durchsetzung von Vertragspflichten gegenüber den Beteiligten
3-E.2	Mitwirken bei der Strukturierung des Vergabeverfahrens	3-E.2	Mitwirken bei der Strukturierung des Vergabeverfahrens
3-E.3	Überprüfen der Vertragsunterlagen für die Vergabeeinheiten auf Vollständigkeit und Plausibilität sowie Bestätigen der Versandfertigkeit	3-E.3	Überprüfen der Vertragsunterlagen für die Vergabeeinheiten auf Vollständigkeit und Plausibilität sowie Bestätigen der Versandfertigkeit
3-E.4	Mitwirken bei den Vergabeverhandlungen bis zur Unterschriftsreife	3-E.4	Mitwirken bei den Vergabeverhandlungen bis zur Unterschriftsreife
3-E.5	Mitwirken bei der Vorgabe der Vertragstermine und -fristen für die Besonderen Vertragsbedingungen der Ausführungs- und Lieferleistungen	3-E.5	Prüfen und Freigabevorschläge zu Vergütungsnachträgen von Planungsbeteiligten
Legende Rote Schrift = Weggefallen aus der 4. Auflage Grüne Schrift = Text in der 5. Auflage hinzugekommen			

Abb. 3 Leistungsbild Ausführungsvorbereitung - Fortsetzung

AHO (Heft Nr. 9) 4. Auflage		AHO (Heft Nr. 9) 5. Auflage	
Index	Beschreibung	Index	Beschreibung
4	Ausführung		
A	Organisation, Information, Koordination und Dokumentation (handlungsbereichsübergreifend)		
4-A.1	Fortschreiben der projektspezifischen Organisationsvorgaben mit Projektstrukturplanung	4-A.1	Mitwirken beim Fortschreiben der Projektziele
4-A.2	Analysieren und Bewerten der Planungsprozesse auf Konformität mit den vorgegebenen Projektzielen	4-A.2	Umsetzen der Kommunikationsstruktur (Informations-, Berichts- und Protokollwesen) einschließlich Projektkommunikationssystem
4-A.3	Fortschreiben der Dokumentation der Projektvorgaben	4-A.3	Umsetzen des Entscheidungs- und Änderungsmanagements
4-A.4	Überprüfen und Umsetzen der Kommunikationsstruktur - regelmäßiges informieren und Abstimmen mit dem Auftraggeber (Berichtswesen)	4-A.4	Mitwirken beim Risikomanagement
4-A.5	Umsetzen des Entscheidungsmanagements	4-A.5	Mitwirken bei der Herbeiführung der behördlichen Genehmigungen
4-A.6	Umsetzen des Änderungsmanagements	4-A.6	Fortschreiben der projektspezifischen Organisationsvorgaben (Projekthandbuch) und der Projektstrukturplanung
4-A.7	Analysieren und Bewerten der Koordinationsleistungen der Objektüberwachung	4-A.7	Regelmäßige Kontrolle der Einhaltung der Projektziele, der Organisationsvorgaben und Planung der Planung
4-A.8	Mitwirken beim Risikomanagement		
4-A.9	Analysieren und Bewerten der ordnungsgemäßen Nutzung des Projektkommunikationssystems durch die Projektbeteiligten		
4-A.10	Unterstützen des Auftraggebers bei der Einleitung von selbständigen Beweisverfahren		
B	Qualitäten und Quantitäten		
4-B.1	Analysieren und Bewerten der Leistungen der Objektüberwachung sowie Vorschlägen und Abstimmen von Anpassungsmaßnahmen bei Gefährdung von Projektzielen	4-B.1	Analysieren, Bewerten und Steuern der Leistungen der Planungsbeteiligten insbesondere der Koordinationsleistungen des Objektplaners
4-B.2	Anlassbezogenes örtliches Überprüfen der Leistungen der Objektüberwachung	4-B.2	Anlassbezogenes Analysieren und Bewerten der Leistung der Objektüberwachung
C	Kosten und Finanzierung		
4-C.1	Kostensteuerung zur Einhaltung der Kostenziele	4-C.1	Kostensteuerung zur Einhaltung der Kostenziele
4-C.2	Prüfen und Freigabevorschläge bezüglich der Rechnungen der Planungsbeteiligten und sonstigen Projektbeteiligten (außer bauausführenden Unternehmen) zur Zahlung	4-C.2	Prüfen und Freigabevorschläge bzgl. der Rechnungen der Planungsbeteiligten und sonstigen Projektbeteiligten (außer bauausführenden Unternehmen) zur Zahlung
4-C.3	Überprüfen und Freigabevorschläge bezüglich der Rechnungsprüfung der Objektüberwachung zur Zahlung an ausführende Unternehmen	4-C.3	Überprüfen und Freigabevorschläge bzgl. der Rechnungsprüfung der Objektüberwachung zur Zahlung an ausführende Unternehmen
4-C.4	Vorgeben von Deckungsbestätigungen für Nachträge	4-C.4	Fortschreiben der Planung zu Mittelbedarf und Mittelabfluss
4-C.5	Fortschreiben der Planung zu Mittelbedarf und Mittelabfluss	4-C.5	Fortschreiben der Kostenverfolgung
4-C.6	Fortschreiben der projektspezifischen Kostenverfolgung (kontinuierlich)		
D	Termine, Kapazitäten und Logistik		
4-D.1	Fortschreiben des Terminrahmens	4-D.1	Fortschreiben des Terminrahmens
4-D.2	Überprüfen des Terminplans der Planungsbeteiligten, insbesondere auf Einhaltung des Terminrahmens	4-D.2	Überprüfen der Terminplanung der Planungsbeteiligten für den Planungs- und Bauablauf (insbesondere Ausführungsterminplanung)
4-D.3	Fortschreiben der Steuerungsterminpläne unter Berücksichtigung des Terminplans der Planungsbeteiligten	4-D.3	Fortschreiben der Steuerungsterminpläne
4-D.4	Terminsteuerung der Ausführung unter Berücksichtigung der Objektüberwachungsleistungen	4-D.4	Terminsteuerung zur Einhaltung der Terminziele
		4-D.5	Steuern der Abnahme
		4-D.6	Mitwirken bei der Aktualisierung der logistisch relevanten Standort- und Rahmenbedingungen
E	Verträge und Versicherungen		
4-E.1	Mitwirken bei der Durchsetzung von Vertragspflichten gegenüber den Beteiligten	4-E.1	Mitwirken bei der Durchsetzung von Vertragspflichten gegenüber den Beteiligten
4-E.2	Unterstützen des Auftraggebers bei der Abwendung von Forderungen Dritter (Nachbarn, Bürgerinitiativen etc.)	4-E.2	Überprüfen der Nachtragsprüfungen durch die Objektüberwachung und Mitwirkung bei der Beauftragung
4-E.3	Überprüfen der Nachtragsprüfungen durch die Objektüberwachung und Mitwirkung bei der Beauftragung	4-E.3	Mitwirken bei der Planung, Vorbereitung und Durchführung der rechtsgeschäftlichen Abnahmen
4-E.4	Mitwirken bei der Abnahmevorbereitung sowie bei der Durchführung der Abnahmen und Inbetriebnahme	4-E.4	Unterstützen des Auftraggebers bei der Einleitung von selbständigen Beweisverfahren
		4-E.5	Prüfen und Freigabevorschläge zu Vergütungsnachträgen von Planungsbeteiligten
Legende Rote Schrift = Weggefallen aus der 4. Auflage Grüne Schrift = Text in der 5. Auflage hinzugekommen			

Abb. 4 Leistungsbild Ausführung - Gegenüberstellung Heft 9 (4. Auflage/5. Auflage)

AHO (Heft Nr. 9) 4. Auflage		AHO (Heft Nr. 9) 5. Auflage	
Index	Beschreibung	Index	Beschreibung
5	Projektabschluss		
A	Organisation, Information, Koordination und Dokumentation (handlungsbereichsübergreifend)		
5-A.1	Mitwirken bei der organisatorischen und administrativen Konzeption und bei der Durchführung der Übergabe/Übernahme bzw. Inbetriebnahme/Nutzung	5-A.1	Überprüfen des systematischen Zusammenstellens der Dokumentationsunterlagen der Projektdokumentation
5-A.2	Veranlassen der systematischen Zusammenstellung und Archivierung der Projektdokumentation	5-A.2	Abschluss der Kommunikationsstruktur (Informations-, Berichts- und Protokollwesen)
5-A.3	Überprüfen der Zusammenstellung von Dokumentationsunterlagen durch die Planungsbeteiligten	5-A.3	Organisieren des Abschlusses des Projektkommunikationssystems
5-A.4	Überprüfen und Umsetzen der Kommunikationsstruktur - regelmäßiges Informieren und Abstimmen mit dem Auftraggeber (Berichtswesen)	5-A.4	Abschließen des Entscheidungs-/Änderungs- und Risikomanagements
5-A.5	Abschließen des Entscheidungs-/Änderungs- und Risikomanagements		
5-A.6	Organisieren des Abschlusses des eigenen Projektkommunikationssystems		
B	Qualitäten und Quantitäten		
5-B.1	Analysieren und Bewerten der Auflistung der Verjährungsfristen für Mängelansprüche	5-B.1	Analysieren und Bewerten der Auflistung der Verjährungsfristen für Mängelansprüche
C	Kosten und Finanzierung		
5-C.1	Überprüfen der Kostenfeststellung der Objekt- und Fachplaner	5-C.1	Überprüfen der Kostenfeststellung der Objekt- und Fachplaner
5-C.2	Prüfen und Freigabevorschläge bzgl. der Rechnungen der Planungsbeteiligten und sonstigen Projektbeteiligten zur Zahlung	5-C.2	Prüfen und Freigabevorschläge bzgl. der (Schluss-)Rechnungen der Planungsbeteiligten und sonstigen Projektbeteiligten zur Zahlung
5-C.3	Überprüfen und Freigabevorschläge bzgl. der Rechnungsprüfung der Objektüberwachung zur Zahlung an ausführende Unternehmen	5-C.3	Überprüfen und Freigabevorschläge bzgl. der Rechnungsprüfung der Objektüberwachungen zur Zahlung an ausführende Firmen
5-C.4	Überprüfen der Leistungen der Planungsbeteiligten bei der Freigabe von Sicherheitsleistungen	5-C.4	Überprüfen der Leistungen der Planungsbeteiligten bei der Freigabe von Sicherheitsleistungen
5-C.5	Abschließen der projektspezifischen Kostenverfolgung	5-C.5	Abschließen der projektspezifischen Kostenverfolgung
D	Termine, Kapazitäten und Logistik		
5-D.1	Steuern der Inbetriebnahme, Abnahme und Übergabe	5-D.1	Steuern der Inbetriebnahme
E	Verträge und Versicherungen		
5-E.1	Mitwirken bei der rechtsgeschäftlichen Abnahme der Planungsleistungen	5-E.1	Mitwirken bei der rechtsgeschäftlichen Abnahme der Planungsleistungen
		5-E.2	Prüfen und Freigabevorschläge zu Vergütungsnachträgen von Planungsbeteiligten
		5-E.3	Überprüfen der Nachtragsprüfungen durch die Objektüberwachung und Mitwirken bei der Beauftragung
		5-E.4	Mitwirken bei der Durchsetzung von Vertragspflichten gegenüber den Beteiligten
		5-E.5	Unterstützen des Auftraggebers bei der Einleitung von selbständigen Beweisverfahren
Legende Rote Schrift = Weggefallen aus der 4. Auflage Grüne Schrift = Text in der 5. Auflage hinzugekommen			

Abb. 5 Leistungsbild Projektabschluss - Gegenüberstellung Heft 9 (4. Auflage/5. Auflage)

3 Das neue Leistungsbild Projektleitung

Das Kapitel Projektleitung wurde vollständig überarbeitet. Die aktuelle Fassung ist in Abb. 6 dargestellt.

(1) Der Auftraggeber ist – soweit nicht etwas anderes vertraglich vereinbart worden ist – verantwortlich für die Bereitstellung der erforderlichen Finanzmittel, ggf. auch eines Grundstückes sowie die Schaffung der organisatorischen und vertraglichen Rahmenbedingungen für die Tätigkeit des Projektleiters.

(2) Zu Leistungen der Projektleitung gehören – soweit die Vertragsparteien keine anderweitige Festlegung treffen – folgende Leistungen:

- a) Informieren sowie Abstimmen und Einholen von Vorgaben und Entscheidungen der Leitungsgremien des Auftraggebers (Vorstand/Geschäftsführung und Lenkungsausschüsse);
- b) Vorbereiten und ggf. Leiten von Gremiensitzungen und Projektbesprechungen des Auftraggebers;
- c) Wahrnehmen der zentralen Organisationseinheit für das Projekt (Projektbüro/Projektanlaufstelle), Umsetzen des Entscheidungs-/Maßnahmenkatalogs;
- d) Sorgetragen für eine geeignete Kommunikationsinfrastruktur, etwa durch Einsatz von Kommunikationsplattformen zur Sicherstellung der ungestörten Kommunikation der Projektbeteiligten;
- e) Vorbereiten und Abstimmen der Leistungs- und Vertragsinhalte für AG-seitige Berater, Planer und Projektsteuerer (in Stabsstellenfunktion) sowie Beschaffung entsprechender Leistungen;
- f) Koordination der in Stabsstelle eingesetzten Berater und Projektsteuerer;
- g) Rechtzeitiges Herbeiführen bzw. Treffen der erforderlichen Entscheidungen bzgl.:
 - sachangemessener Projektorganisation unter Berücksichtigung der Nutzer- und Betreiberbelange;
 - Vorgabe von Projektzielen und Risikoentscheidungen;
 - Projektcompliance;

- weiteren projektbezogenen Festlegungen (Qualität, Kosten, Termine, Verträge und Versicherungen);
 - grundlegenden objektbezogenen Festlegungen (Funktionen, Konstruktionen, Standard und Gestaltung).
- h) Führen von Verhandlungen und Abschluss von projektbezogenen Verträgen mit rechtlicher Bindungswirkung für den Auftraggeber entsprechend der übertragenen Vollmacht;
- i) Durchsetzen der erforderlichen Maßnahmen und Vollziehen der Verträge unter Wahrung der Rechte und Pflichten des Auftraggebers in dessen Namen;
- j) Konfliktmanagement zur Ausrichtung der unterschiedlichen Interessen der Projektbeteiligten auf einheitliche Projektziele, u.a. im Hinblick auf die
- ordnungsgemäße Leistungserbringung der Projektbeteiligten gem. den abgeschlossenen Verträgen;
 - zeitnahe, möglichst projektinterne und vorzugsweise außergerichtliche Klärung entstandener Konflikte;
 - Sicherstellen eines partnerschaftlichen Umgangs mit allen Projektbeteiligten.
- k) Erklärung von Freigaben, Abnahmen und Inbetriebnahmen.
- l) Wahrnehmen von projektbezogenen Repräsentationspflichten gegenüber Nutzern/Betreibern, Finanzierungsträgern sowie den Trägern öffentlicher Belange und der Öffentlichkeit.
- (3) Der beauftragte Projektleiter übt die ihm übertragenen Rechte auf der Basis der ihm bei Vertragsschluss übertragenen Vollmacht aus.
- (4) Sofern vertraglich nicht etwas anderes bestimmt ist, werden Leistungen der Projektleitung für die gesamte Projektdauer beauftragt. Sofern in einem Vertrag eine stufenweise Beauftragung für Projektleitungs- und Steuerungsaufgaben erfolgt, gelten im Zweifel Projektleitungsaufgaben für sämtliche beauftragten Projektsteuerungsstufen übertragen.

Abb. 6 Leistungsbild Projektleitung

Ebenso neu integriert wurde in Kapitel 4 eine Kommentierung zu den Grundleistungen der Projektleitung.

4 „Lieferleistungen“ der Projektsteuerung

Die Kommentierung der Grundleistungen der Projektsteuerung enthält einleitend für jede Projektstufe eine Übersicht über die sog. „Lieferobjekte“, die von der Projektsteuerung bei Beauftragung mit dem Leistungsbild nach Kap. 2 in der jeweiligen Projektstufe in aller Regel zu erarbeiten sind. Dabei ist zu beachten, dass die stufenweise Zuordnung der Lieferobjekte von Projekt zu Projekt unterschiedlich sein kann. Ebenso sind die „Lieferobjekte“ je nach Vorgaben des Auftraggebers anders auszuprägen oder zu erbringen.

Die nachfolgende Kommentierung beschreibt die Einzelleistungen der Leistungs- und Honorarordnung gem. Kap. 2 und stellt das übliche, fachtechnische Verständnis der unter der definierten Leistung zu erbringenden Einzeltätigkeiten dar. Dabei ist zu beachten, dass das Leistungsbild in aller Regel in einen Vertrag eingebunden ist. Die vertraglichen Anforderungen bestimmen deshalb in ganz wesentlichem Umfang auch das Verständnis der Einzelleistungen. In jedem Einzelfall ist deshalb eine sinnvolle Auslegung als gesamtheitlich sinnhafte Interpretation aller Vertragsvorschriften zu suchen. Insbesondere ist die Auslegung abhängig von den konkreten Projektspezifika, die eine andere Gewichtung der Leistungen, eine andere Reihenfolge ihrer Erbringung, insbesondere bei stufenverschobenen Leistungen, den Einsatz bestimmter Methoden/Herangehensweisen erforderlich machen sowie im Einzelfall auch zu dem Wegfall von vorgesehenen Einzelleistungen führen können. Die Kommentierung beinhaltet auch keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Spezifische Projektanforderungen und werkvertragliche Verpflichtungen können ergänzende Leistungen erforderlich werden lassen.

In den Abbildungen 7 – 11 sind die Lieferobjekte der Projektsteuerung für die Phasen 1 bis 5 dargestellt.

	Grundleistungen	Lieferobjekte gemäß Kommentar
Phase 1: Projektvorbereitung		
A	Organisation, Information, Koordination, Dokumentation	
1	Mitwirken bei der Klärung der projektspezifischen Rahmenbedingungen	Dokumentation der internen und externen Rahmenbedingungen für die Projektrealisierung
2	Mitwirken bei der Festlegung der Projektziele	Dokumentation der festgelegten Projektziele
3	Entwickeln und Abstimmen der Projektstrukturplanung	Abgestimmte Projektstrukturplanung
4	Vorschlagen und Abstimmen der Schnittstellen und Prozesse der Planung (Planung der Planung)	Abgestimmte Prozesse und Schnittstellen der Planung
5	Vorschlagen, Abstimmen und Umsetzen der Kommunikationsstruktur, Informations-, Berichts- und Protokollwesen einschließlich Mitwirken bei der Auswahl eines Projektkommunikationssystems	Abgestimmte Vorgaben für das Kommunikations- und das Berichtswesen
6	Vorschlagen, Abstimmen und Umsetzen des Entscheidungs- und Änderungsmanagements	Abgestimmte Vorgaben für das Entscheidungs- und Änderungsmanagement
7	Mitwirken beim Risikomanagement	Risikoliste und Bewertung von Risiken mit Empfehlung
8	Entwickeln, Abstimmen und Dokumentieren der projektspezifischen Organisationsvorgaben (Projekthandbuch)	Dokumentation der abgestimmten Organisationsvorgaben
B	Qualitäten und Quantitäten	
1	Überprüfen der Bedarfsplanung auf Vollständigkeit und Plausibilität	Ergebnisbericht zur Bedarfsplanung/Dokumentation etwaigen Bearbeitungsbedarfes
2	Mitwirken bei der Klärung von Grundstücks- und Standortfragen und bei der Beschaffung der relevanten Unterlagen	Ergebnisbericht zur Plausibilitätskontrolle
3	Überprüfen der Ergebnisdokumentation der Grundlagenermittlung der Planungsbeteiligten	Ergebnisbericht zur Grundlagenermittlung der Planungsbeteiligten
C	Kosten und Finanzierung	
1	Mitwirken bei der Erstellung des Kostenrahmens und des Nutzungskostenrahmens	Abgestimmter Kostenrahmen (abgestimmte Budgetvorgabe) für den AG
2	Abstimmen und Einrichten der projektspezifischen Kostenverfolgung	Abgestimmte Prozessbeschreibung zur Kostenverfolgung
3	Prüfen und Freigabevorschläge bzgl. der Rechnungen der Planungsbeteiligten und sonstigen Projektbeteiligten (außer bauausführenden Unternehmen) zur Zahlung	Prüfvermerk mit Freigabevorschlag zu den Rechnungen der Planungsbeteiligten
4	Mitwirken bei der Ermittlung und Beantragung von Investitions- und Fördermitteln	Abgestimmte Prozessbeschreibung für die Beantragung von Investitionskosten- und ggf. für Fördermittel; Ergebnisbericht zu den Antragsunterlagen
D	Termine, Kapazitäten und Logistik	
1	Aufstellen und Abstimmen des Terminrahmens	Abgestimmter Terminrahmen mit Erläuterungsbericht
2	Aufstellen und Abstimmen des Steuerungsterminplanes für das Gesamtprojekt und Ableiten des Kapazitätsrahmens	Abgestimmter Steuerungsterminplan Gesamtprojekt
3	Erfassen logistisch relevanter Standort- und Rahmenbedingungen	Ergebnisbericht zu den logistischen Einflussgrößen
E	Verträge und Versicherungen	
1	Mitwirken bei der Erstellung einer Vergabe- und Vertragsstruktur für das Gesamtprojekt	Empfehlung und Dokumentation der abgestimmten Vergabe- und Vertragsstruktur
2	Vorbereiten und Abstimmen der Leistungsanforderungen für Planungsverträge	Empfehlungen für Vertragsstrukturen, Schnittstellen und Leistungsbilder der Planung
3	Mitwirken bei der Auswahl der zu Beteiligten, bei Verhandlungen und Vorbereitungen der Beauftragungen	Abgestimmte Dokumente für das Vergabeverfahren
4	Vorschlagen der Vertragstermine und -fristen für die Planungsverträge	Vertragsterminlisten für Planungstermine
5	Mitwirken bei der Erstellung eines Versicherungskonzeptes für das Gesamtprojekt	Dokumentation der abgestimmten Anforderungen an das Versicherungskonzept
6	Mitwirken bei der Durchsetzung von Vertragspflichten gegenüber den Beteiligten	Entscheidungsvorschläge
7	Prüfen und Freigabevorschläge zu Vergütungsnachträgen von Planungsbeteiligten	Prüfberichte, Empfehlungen, Vorbereitung Beauftragung
	Der Phasenabschluss erfordert: Die maßgeblichen Projektgrundlagen sind abgestimmt; die wesentlichen Voraussetzungen für den Beginn der Vorplanung sind gegeben.	

Abb. 7 Lieferobjekte der Projektsteuerung für die Phase 1, Projektvorbereitung

	Grundleistungen	Lieferobjekte gemäß Kommentar
Phase 2: Planung		
A	Organisation, Information, Koordination, Dokumentation	
1	Mitwirken beim Fortschreiben der Projektziele	Fortgeschriebene Projektziele
2	Umsetzen der Kommunikationsstruktur (Informations-, Berichts- und Protokollwesen) einschließlich Projektkommunikationssystem	Empfehlungen und/oder Entscheidungsvorschläge
3	Umsetzen des Entscheidungs- und Änderungsmanagements	Entscheidungsvorschläge
4	Mitwirken beim Risikomanagement	Fortgeschriebene Risikoliste mit Bewertung und Empfehlung
5	Mitwirken bei der Herbeiführung der behördlichen Genehmigungen	Empfehlung und Dokumentation
6	Fortschreiben der projektspezifischen Organisationsvorgaben (Projekthandbuch) und der Projektstrukturplanung	Fortgeschriebene(s) Organisationsvorgaben (Projekthandbuch) und aktualisierter Projektstrukturplan
7	Regelmäßige Kontrolle der Einhaltung der Projektziele, der Organisationsvorgaben und Planung der Planung	Empfehlungen und/oder Entscheidungsvorschläge
B	Qualitäten und Quantitäten	
1	Analysieren, Bewerten und Steuern der Leistungen der Planungsbeteiligten, insbesondere der Koordinations- und Integrationsleistungen des Objektplaners	Entscheidungsvorschläge zu Anpassungsmaßnahmen
2	Steuern der Bemusterungsplanung	Abgestimmte Bemusterungsplanung
3	Überprüfen der Ergebnisdokumentation der Planungsbeteiligten zum Abschluss der jeweiligen Leistungsphasen der Planung	Ergebnisberichte zur Ergebnisdokumentation der Planung
C	Kosten und Finanzierung	
1	Überprüfen der Kostenschätzung und -berechnung der Objekt- und Fachplaner sowie Veranlassen erforderlicher Anpassungsmaßnahmen	Ergebnisberichte; fortgeschriebener Kostenrahmen
2	Kostensteuerung zur Einhaltung der Kostenziele	Soll-Ist-Analysen und Entscheidungsvorschläge
3	Planen von Mittelbedarf und Mittelabfluss	abgestimmte Mittelabflussplanung
4	Prüfen und Freigabevorschläge bzgl. der Rechnungen der Planungsbeteiligten und sonstigen Projektbeteiligten (außer bauausführenden Unternehmen) zur Zahlung	Prüfvermerk mit Freigabevorschlag zu den Rechnungen der Planungsbeteiligten
5	Fortschreiben der Kostenverfolgung	Kostenberichte
D	Termine, Kapazitäten und Logistik	
1	Fortschreiben des Terminrahmens	Fortgeschriebener Terminrahmen
2	Überprüfen der Terminplanung der Planungsbeteiligten für den Planungs- und Bauablauf	Prüfberichte und abgestimmte Terminpläne der Planung und des Bauablaufes
3	Fortschreiben der Steuerungsterminpläne	Fortgeschriebener Steuerungsterminplan
4	Terminsteuerung zur Einhaltung der Terminziele	Soll-Ist-Analysen und Entscheidungsvorschläge zur Terminsteuerung
5	Mitwirken bei der Aktualisierung der logistisch relevanten Standort- und Rahmenbedingungen	Empfehlungen bei geänderten logistischen Einflüssen
E	Verträge und Versicherungen	
1	Mitwirken bei der Durchsetzung von Vertragspflichten gegenüber den Beteiligten	Entscheidungsvorschläge
2	Mitwirken bei der Umsetzung des Versicherungskonzeptes für alle Projektbeteiligten	Fortschreiben der Anforderungen an das Versicherungskonzept
3	Prüfen und Freigabevorschläge zu Vergütungsnachträgen von Planungsbeteiligten	Prüfberichte, Empfehlungen, Vorbereitung Beauftragung
4	Mitwirken bei der Strukturierung des Vergabeverfahrens	Fortgeschriebene Empfehlung und Dokumentation der abgestimmten Vergabe- und Vertragsstruktur
Der Phasenabschluss erfordert: Die Entwurfs- und Genehmigungsplanung ist erstellt und mit der Ausführungsplanung kann begonnen werden.		

Abb. 8 Lieferobjekte der Projektsteuerung für die Phase 2, Planung

	Grundleistungen	Lieferobjekte gemäß Kommentar
Phase 3: Ausführungsvorbereitung		
A	Organisation, Information, Koordination, Dokumentation	
1	Mitwirken beim Fortschreiben der Projektziele	Fortgeschriebene Projektziele
2	Umsetzen der Kommunikationsstruktur (Informations-, Berichts- und Protokollwesen) einschließlich Projektkommunikationssystem	Empfehlungen und/oder Entscheidungsvorschläge
3	Umsetzen des Entscheidungs- und Änderungsmanagements	Entscheidungsvorschläge
4	Mitwirken beim Risikomanagement	Fortgeschriebene Risikoliste mit Bewertung und Empfehlung
5	Mitwirken bei der Herbeiführung der behördlichen Genehmigungen	Empfehlung und Dokumentation
6	Fortschreiben der projektspezifischen Organisationsvorgaben (Projekthandbuch) und der Projektstrukturplanung	Fortgeschriebene(s) Organisationsvorgaben (Projekthandbuch) und aktualisierter Projektstrukturplan
7	Regelmäßige Kontrolle der Einhaltung der Projektziele, der Organisationsvorgaben und Planung der Planung	Empfehlungen und/oder Entscheidungsvorschläge
B	Qualitäten und Quantitäten	
1	Analysieren, Bewerten und Steuern der Leistungen der Planungsbeteiligten, insbesondere der Koordinations- und Integrationsleistungen des Objektplaners	Entscheidungsvorschläge zu Anpassungsmaßnahmen
2	Steuern der Bemusterungsplanung	Dokumentierte Bemusterungen
3	Überprüfen der Ergebnisdokumentation der Ausführungsplanung	Ergebnisberichte zur Ergebnisdokumentation der Ausführungsplanung
4	Überprüfen der von den Planungsbeteiligten erstellten Leistungsverzeichnisse, Angebotsauswertungen und Vergabevorschläge	Ergebnisberichte mit Entscheidungsvorschlägen
C	Kosten und Finanzierung	
1	Überprüfen der Kostenkontrolle der Planer	Ergebnisberichte
2	Kostensteuerung zur Einhaltung der Kostenziele	Soll-Ist-Analysen und Entscheidungsvorschläge
3	Prüfen und Freigabevorschläge der Rechnungen der Planungsbeteiligten und sonstigen Projektbeteiligten (außer bauausführenden Unternehmen) zur Zahlung	Prüfvermerk mit Freigabevorschlag zu den Rechnungen der Planungsbeteiligten
4	Planen von Mittelbedarf und Mittelabfluss	Fortgeschriebene Mittelbedarfs- und Abflussplanung
5	Fortschreiben der Kostenverfolgung	Kostenberichte
D	Termine, Kapazitäten und Logistik	
1	Fortschreiben des Terminrahmens	Fortgeschriebener Terminrahmen
2	Überprüfen der Terminplanung der Planungsbeteiligten für den Planungs- und Bauablauf (insbesondere Vergabeterminplanung)	Prüfberichte mit Entscheidungsvorschlägen
3	Fortschreiben der Steuerungsterminpläne	Fortgeschriebene Steuerungsterminpläne
4	Aufstellen eines Steuerungsterminplanes für die Vorbereitung und Durchführung der Abnahmen und Inbetriebnahmen	Abgestimmter Steuerungsterminplan für Abnahmen und Inbetriebnahmen
5	Terminsteuerung zur Einhaltung der Terminziele	Soll-Ist-Analysen und Entscheidungsvorschläge
6	Mitwirken bei der Aktualisierung der logistisch relevanten Standort- und Rahmenbedingungen	Empfehlungen bei geänderten logistischen Einflüssen
E	Verträge und Versicherungen	
1	Mitwirken bei der Durchsetzung von Vertragspflichten gegenüber den Beteiligten	Entscheidungsvorschläge
2	Mitwirken bei der Strukturierung des Vergabeverfahrens	Empfehlungen zu Einsatzformen und Vergabearbeiten
3	Überprüfen der Vertragsunterlagen für die Vergabeeinheiten auf Vollständigkeit und Plausibilität sowie Bestätigen der Versandfertigkeit	Ergebnisberichte
4	Mitwirken bei den Vergabeverhandlungen bis zur Unterschriftsreife	Vergabevorschläge
5	Prüfen und Freigabevorschläge zu Vergütungsnachträgen von Planungsbeteiligten	Ergebnisberichte und Freigabevorschläge
	Der Phasenabschluss erfordert: Beauftragungsreife für Ausführungsverträge sowie die Voraussetzung für den Beginn der Ausführungen sind geschaffen.	

Abb. 9 Lieferobjekte der Projektsteuerung für die Phase 3, Ausführungsvorbereitung

	Grundleistungen	Lieferobjekte gemäß Kommentar
Phase 4: Ausführung		
A	Organisation, Information, Koordination, Dokumentation	
1	Mitwirken beim Fortschreiben der Projektziele	Fortgeschriebene Projektziele
2	Umsetzen der Kommunikationsstruktur (Informations-, Berichts- und Protokollwesen) einschließlich Projektkommunikationssystem	Empfehlungen und/oder Entscheidungsvorschläge
3	Umsetzen des Entscheidungs- und Änderungsmanagements	Entscheidungsvorschläge
4	Mitwirken beim Risikomanagement	Fortgeschriebene Risikoliste mit Bewertung und Empfehlung
5	Mitwirken bei der Herbeiführung der behördlichen Genehmigungen	Empfehlung und Dokumentation
6	Fortschreiben der projektspezifischen Organisationsvorgaben (Projekthandbuch) und der Projektstrukturplanung	Fortgeschriebene(s) Organisationsvorgaben (Projekthandbuch) und aktualisierter Projektstrukturplan
7	Regelmäßige Kontrolle der Einhaltung der Projektziele, der Organisationsvorgaben und Planung der Planung	Prüfberichte und Empfehlungen
B	Qualitäten und Quantitäten	
1	Analysieren, Bewerten und Steuern der Leistungen der Planungsbeteiligten insbesondere der Koordinationsleistungen des Objektplaners	Entscheidungsvorschläge zu Anpassungsmaßnahmen
2	Anlassbezogenes örtliches Analysieren und Bewerten der Leistung der Objektüberwachung	Entscheidungsvorschläge zu Anpassungsmaßnahmen
C	Kosten und Finanzierung	
1	Kostensteuerung zur Einhaltung der Kostenziele	Soll-Ist-Analysen und Entscheidungsvorschläge
2	Prüfen und Freigabevorschläge bzgl. der Rechnungen der Planungsbeteiligten und sonstigen Projektbeteiligten (außer bauausführenden Unternehmen) zur Zahlung	Prüfvermerk mit Freigabevorschlag zu den Rechnungen der Planungsbeteiligten
3	Überprüfen und Freigabevorschläge bzgl. der Rechnungsprüfung der Objektüberwachung zur Zahlung an ausführende Unternehmen	Prüfvermerk mit Freigabevorschlag zu den durch die Objektüberwachungen geprüften Rechnungen der ausführenden Unternehmen
4	Fortschreiben der Planung zum Mittelbedarf und Mittelabfluss	Fortgeschriebene Mittel- und Abflussplanung
5	Fortschreiben der Kostenverfolgung	Kostenbericht
D	Termine, Kapazitäten und Logistik	
1	Fortschreiben des Terminrahmens	Fortgeschriebener Terminrahmen
2	Überprüfen der Terminplanung der Planungsbeteiligten für den Planungs- und Bauablauf (insbesondere Ausführungsterminplanung)	Ergebnisberichte zur Terminplanung
3	Fortschreiben der Steuerungsterminpläne	Fortgeschriebener Steuerungsterminplan
4	Terminsteuerung zur Einhaltung der Terminziele	Soll-Ist-Analysen und Entscheidungsvorschläge
5	Steuern der Abnahme	Soll-Ist-Analysen und Entscheidungsvorschläge
6	Mitwirken bei der Aktualisierung der logistisch relevanten Standort- und Rahmenbedingungen	Empfehlungen bei geänderten logistischen Einflüssen
E	Verträge und Versicherungen	
1	Mitwirken bei der Durchsetzung von Vertragspflichten gegenüber den Beteiligten	Entscheidungsvorschläge
2	Überprüfen der Nachtragsprüfungen durch die Objektüberwachung und Mitwirken bei der Beauftragung	Prüfvermerk mit Freigabevorschlag zu den durch die Objektüberwachungen geprüften Nachträgen der ausführenden Unternehmen
3	Mitwirken bei der Planung, Vorbereitung und Durchführung der rechtsgeschäftlichen Abnahmen	Prüfberichte und Empfehlungen
4	Unterstützen des Auftraggebers bei der Einleitung von selbständigen Beweisverfahren	Informationsbeschaffung und Empfehlungen
5	Prüfen und Freigabevorschläge zu Vergütungsnachträgen von Planungsbeteiligten	Prüfberichte, Empfehlungen, Vorbereitung Beauftragung
Der Phasenabschluss erfordert: Das Projekt ist fertig gestellt, die Abnahme ist vorbereitet. Die Leistungen der Baufirmen sind abgenommen.		

Abb. 10 Lieferobjekte der Projektsteuerung für die Phase 4, Ausführung

	Grundleistungen	Lieferobjekte gemäß Kommentar
Phase 5: Projektabschluss		
A	Organisation, Information, Koordination, Dokumentation	
1	Überprüfen des systematischen Zusammenstellens der Projektdokumentation	Ergebnisbericht, ggf. Entscheidungsvorschläge
2	Abschluss der Kommunikationsstruktur (Informations-, Berichts- und Protokollwesen)	Ergebnisbericht
3	Organisieren des Abschlusses des Projektkommunikationssystems	Abschluss des Projektkommunikationssystems
4	Abschließen des Entscheidungs-/Änderungs- und Risikomanagements	Abschlussbericht mit "lessons learned"
B	Qualitäten und Quantitäten	
1	Analysieren und Bewerten der Auflistung der Verjährungsfristen für Mängelansprüche	Ergebnisbericht
C	Kosten und Finanzierung	
1	Überprüfen der Kostenfeststellung der Objekt- und Fachplaner	Ergebnisbericht
2	Prüfen und Freigabevorschläge bzgl. der (Schluss-)Rechnungen der Planungsbeteiligten und sonstigen Projektbeteiligten zur Zahlung	Prüfvermerk mit Freigabevorschlag zu den (Schluss-) Rechnungen der Planungsbeteiligten
3	Überprüfen und Freigabevorschläge bzgl. der Rechnungsprüfung der Objektüberwachungen zur Zahlung an ausführende Firmen	Prüfvermerk mit Freigabevorschlag zu den durch die Objektüberwachungen geprüften (Schluss-) Rechnungen der ausführenden Unternehmen
4	Überprüfen der Leistungen der Planungsbeteiligten bei der Freigabe von Sicherheitsleistungen	Ergebnisbericht, ggf. Entscheidungsvorschläge
5	Abschließen der projektspezifischen Kostenverfolgung	Kostenbericht
D	Termine, Kapazitäten und Logistik	
1	Steuern der Inbetriebnahme	Soll-Ist-Analysen und Entscheidungsvorschläge
E	Verträge und Versicherungen	
1	Mitwirken bei der rechtsgeschäftlichen Abnahme der Planungsleistungen	Entscheidungsvorschläge
2	Prüfen und Freigabevorschläge zu Vergütungsnachträgen von Planungsbeteiligten	Prüfberichte, Empfehlungen, Vorbereitung Beauftragung
3	Überprüfen der Nachtragsprüfungen durch die Objektüberwachung und Mitwirken bei der Beauftragung	Prüfberichte, Empfehlungen, Vorbereitung Beauftragung
4	Mitwirken bei der Durchsetzung von Vertragspflichten gegenüber den Beteiligten	Entscheidungsvorschläge
5	Unterstützen des Auftraggebers bei der Einleitung von selbständigen Beweisverfahren	Informationsbeschaffung und Empfehlungen
	Der Phasenabschluss erfordert: Planung und Bauleistungen des Projektes sind abgenommen und schlussgerechnet. Das Projekt ist inbetriebnahmefähig.	

Abb. 11 Lieferobjekte der Projektsteuerung für die Phase 5, Projektabschluss

5 Honorar / Personalkapazitäten

Das Honorar für die Grundleistungen der Projektsteuerung wurde in den letzten fünf Jahren nicht erhöht. Im Hinblick auf die Preisentwicklungen einerseits, aber insbesondere auch in der Vergütung von Personal für Projektsteuerungsleistungen wurden die Honorare um 10 % erhöht. Ebenso betrifft das Honorierung nach Zeitaufwand für die Kategorien der Projektleitung und Projektsteuerung. Zur Plausibilisierung der Honorarkalkulation über den Zeitaufwand wurden in Abhängigkeit der anrechenbaren Kosten und der Zugrundelegung der Honorartafel mit durchschnittlichen monatlichen Verrechnungssätzen Personalkapazitäten ermittelt für Projektgrößen:

- 5 – 20 Mio. €

- 20 – 50 Mio. €

- 50 - 100 Mio. €

- 100 – 200 Mio. €

Die Werte sind abhängig von der Teamzusammensetzung und sinken in Abhängigkeit der Projektgröße und durch administrative Kräfte. Die Honorartafelwerte wurden mit diesen Einsatzgraden ausgewertet und die durchschnittlichen Personalkapazitäten hiermit ermittelt (Abbildungen 12 – 15) wurde diese für einen von vier Bereichen dargestellt. Bei gravierend abweichenden Aufwendungen an den Personaleinsätzen und Projektdauern, etwa bei komplexen Großprojekten, sind entsprechende Anpassungen vorzunehmen.

Die verschiedenen Kurvenverläufe beinhalten eine Korrelation von anrechenbaren Kosten einerseits und Projektdauern andererseits. Gleichwohl ergibt sich innerhalb der Kurven für einzelne Größenklassen (anhand anrechenbarer Kosten) ein abfallender Durchschnittspersonaleinsatz bei längeren Projektlaufzeiten. Derartige Ergebnisse sind stets mit einer projektindividuellen Personaleinsatzplanung abzugleichen.

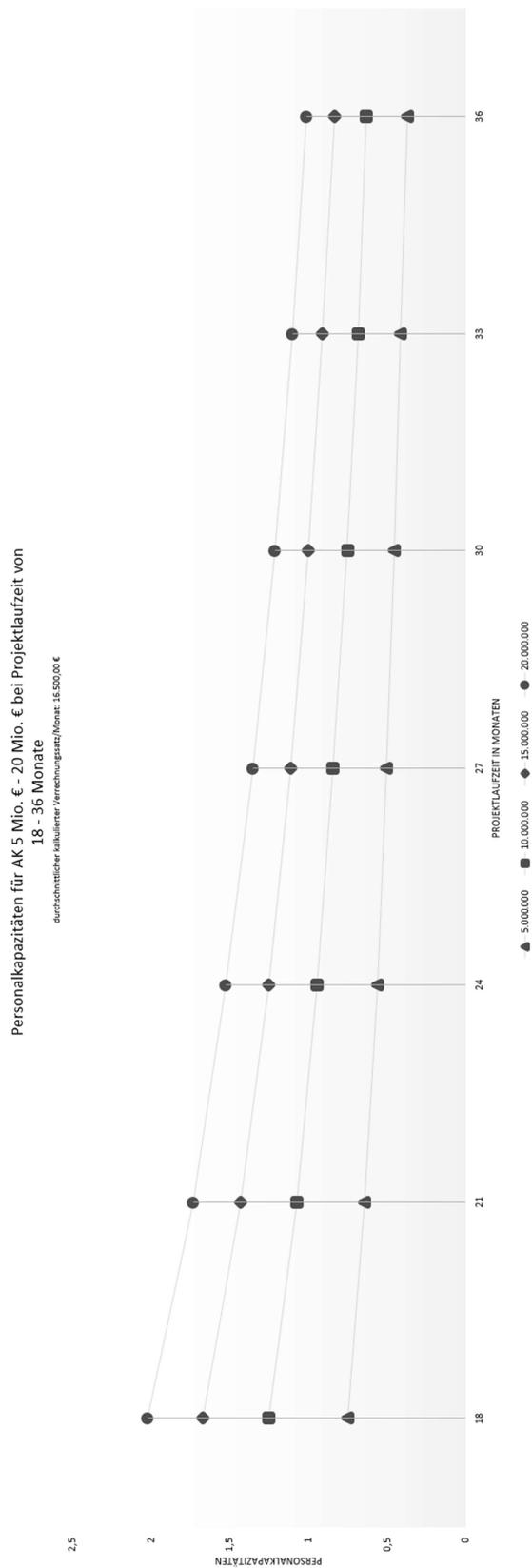


Abb. 12 Personalkapazitäten bei anrechenbaren Kosten von 5 bis 20 Mio. €

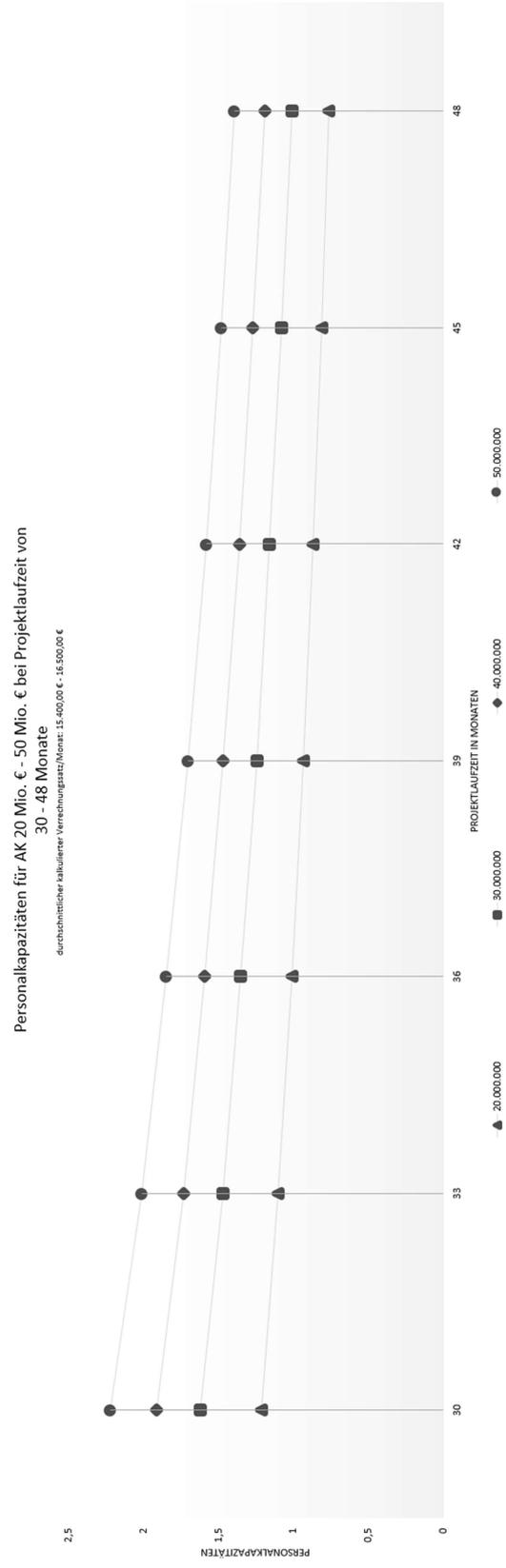


Abb. 13 Personalkapazitäten bei anrechenbaren Kosten von 20 bis 50 Mio. €

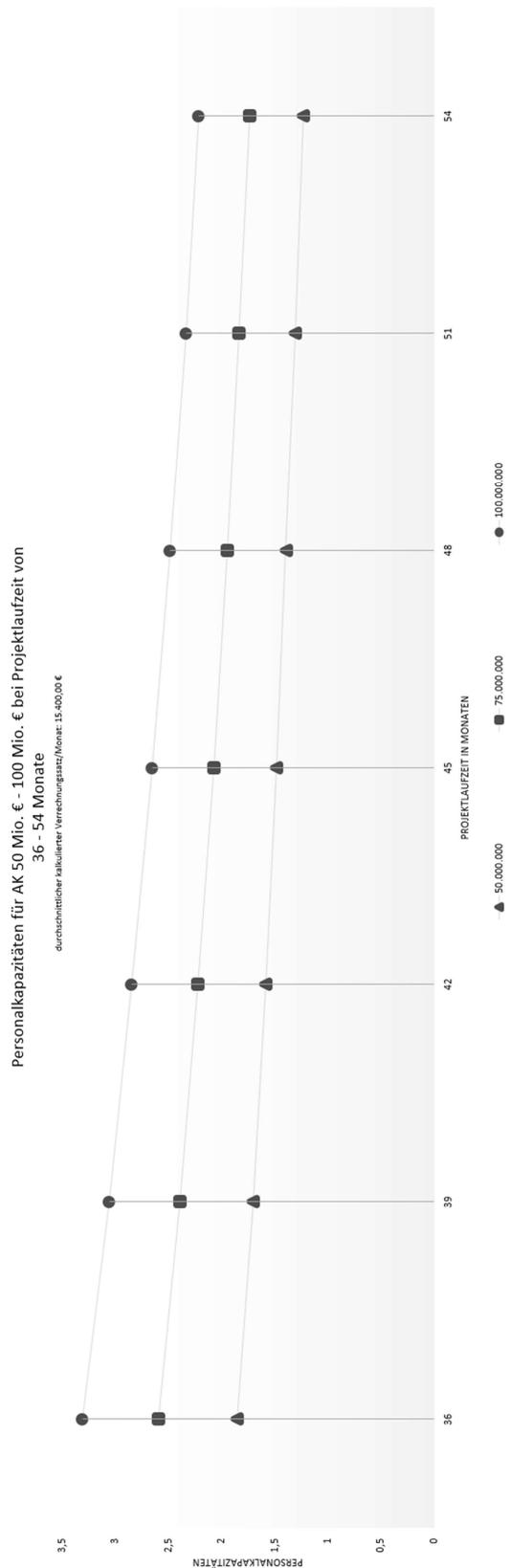


Abb. 14 Personalkapazitäten bei anrechenbaren Kosten von 50 bis 100 Mio. €

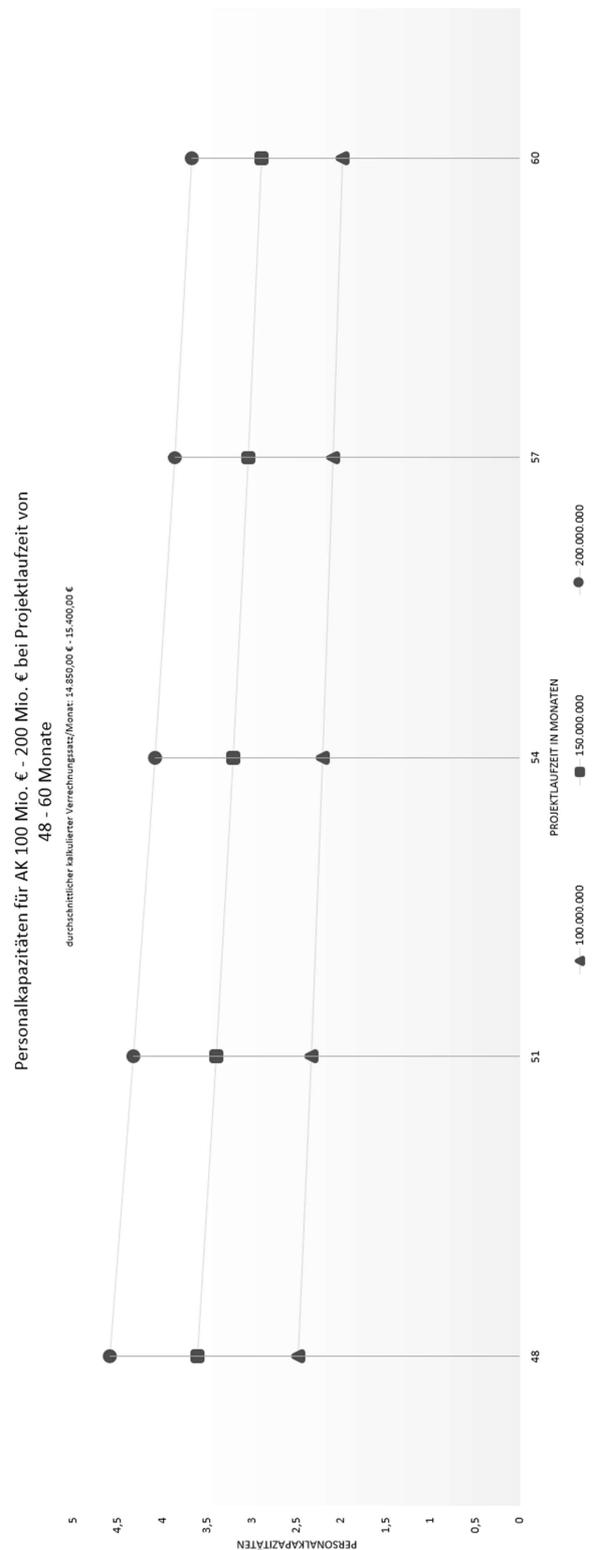


Abb. 15 Personalkapazitäten bei anrechenbaren Kosten von 100 bis 200 Mio. €

6 Besondere Leistungen

Vorbemerkungen

Das Leistungsbild Projektsteuerung mit den Grundleistungen nach Kap. 2 § 2 umfasst die bei Standardprojekten in der Regel erforderlichen Leistungen der Projektsteuerung. Bei der Beauftragung von Projektsteuerungsleistungen ist dabei stets zu prüfen, ob Projektspezifika nicht weitere Anforderungen an die Projektsteuerung stellen und ob und inwieweit der Auftraggeber in der Lage ist, diese Leistungen selbst zu erbringen bzw. ob er diese ergänzend beauftragen muss. Wird das Grundleistungsbild der Projektsteuerung beauftragt, sind die Besonderen Leistungen grundsätzlich nicht Vertragsgegenstand. Sie müssen zusätzlich beauftragt werden. Ihre Beauftragung macht in der Regel auch eine Anpassung der Vergütung erforderlich, die im Zweifel aufwandsbezogen zu ermitteln ist.

Nachfolgend ist ein Katalog von Besonderen Leistungen aufgelistet, die bei größeren oder komplexen Projekten vielfach ergänzend beauftragt werden. Z.T. sind diese Leistungen im AHO-Heft 19 aufgearbeitet und beinhalten ein ganzes Leistungsbündel. Sofern derartige Leistungen in Betracht zu ziehen sind, ist das AHO-Heft 19 hinzuzuziehen.

Die nachfolgend aufgelisteten Besonderen Leistungen sind nicht abschließend. Die besonderen Anforderungen der Auftraggeberorganisationen oder des Projektes können weitere, über die Grundleistungen hinausgehende Leistungen erforderlich machen, die ebenfalls Besondere Leistungen darstellen.

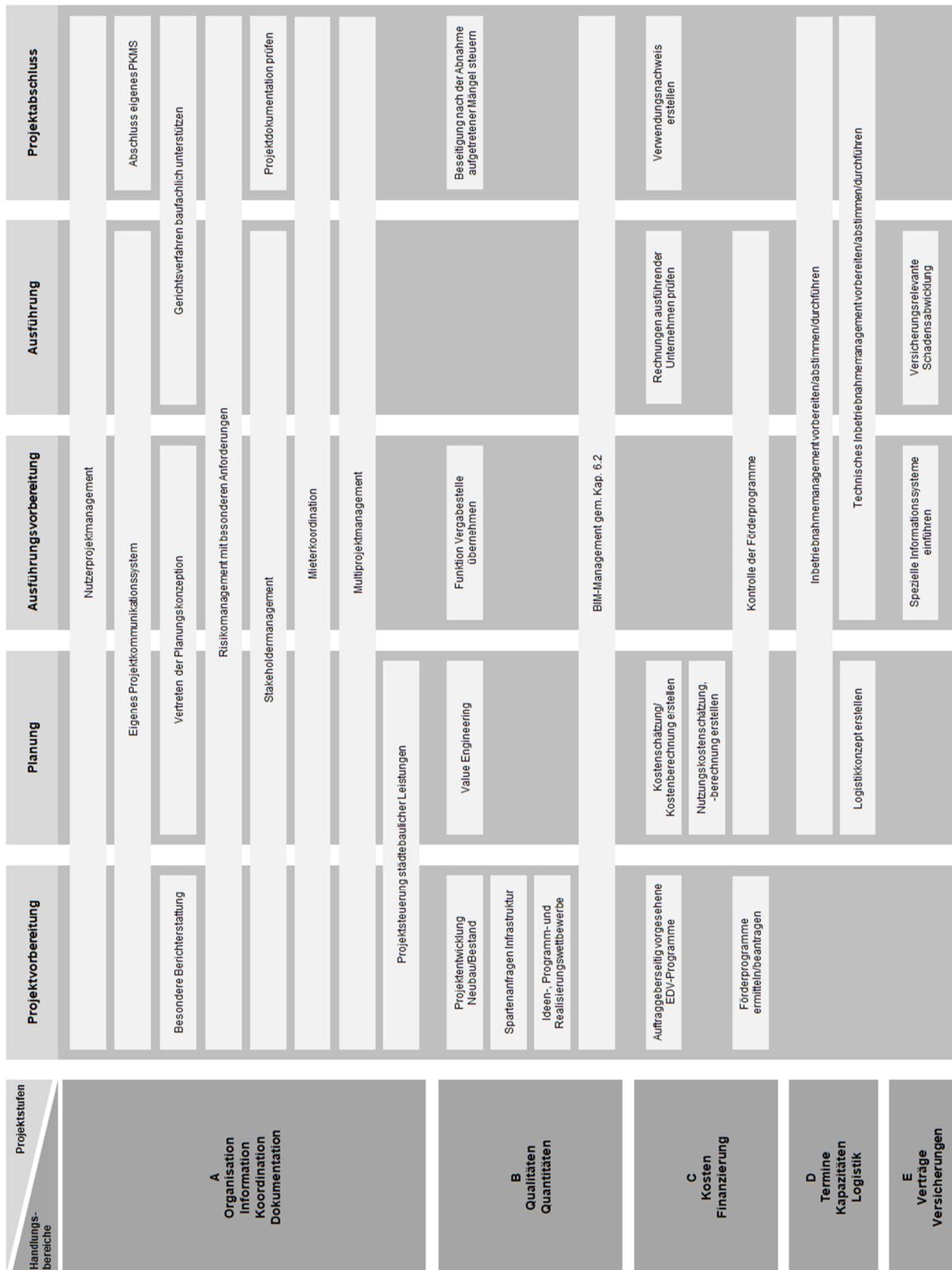


Abb. 16 Übersicht der Besonderen Leistungen

7 Projektmanagement mit BIM

Building Information Modeling (BIM) ist eine Arbeitsmethodik, die ein datenbankgestütztes Planen und ggf. Bauen beinhaltet. Obwohl diese Arbeitsmethodik bereits begonnen hat, sich in der Bau- und Immobilienwirtschaft zu etablieren, wird es noch einige Zeit in Anspruch nehmen, bis sie zur Normalität geworden ist. Daher ist es derzeit insbesondere für die Auftraggeber sinnvoll, einheitliche Beauftragungsstrukturen und Leistungsbilder zu schaffen, die es ihnen ohne eigene vertiefte Fachkenntnis ermöglicht, diese komplexe Methode zur Anwendung zu bringen. Dabei ist es nicht zielführend, durch weitere externe Dienstleister die Gruppe der Projektbeteiligten weiter zu vergrößern und noch mehr Schnittstellen zu schaffen, sondern vielmehr die üblicherweise ohnehin vorhandenen Projektmanager, Architekten und Fachplaner damit zu beauftragen. Voraussetzung dafür ist natürlich eine entsprechende Expertise in dieser Arbeitsmethodik. Der AHO-Arbeitskreis „Building Information Modeling (BIM)“ hat mit der Veröffentlichung von Heft 11¹ im Januar 2019 zu diesem Thema bereits Rahmenbedingungen, Grundlagen und Prozessbeschreibungen definiert. Im Weiteren werden dort Eckpunkte und Leistungsbilder für die Anwendung im Rahmen der HOAI beschrieben. Der Arbeitskreis BIM² des DVP hat darüber hinaus im November 2019 Methoden und Werkzeuge für die Projektsteuerung zur praktischen Anwendung bei BIM-Projekten veröffentlicht. Ergänzend wird in diesem Kapitel für den Bereich des Projektmanagements zwischen den Grundleistungen der Projektsteuerung unter Anwendung der BIM-Methode und der Besonderen Leistung des BIM-Managements im Sinne einer Auftragserweiterung für das Projektmanagement unterschieden.

¹ AHO-Heft Nr. 11, Januar 2019.

² DVP 2019, Arbeitskreis BIM.

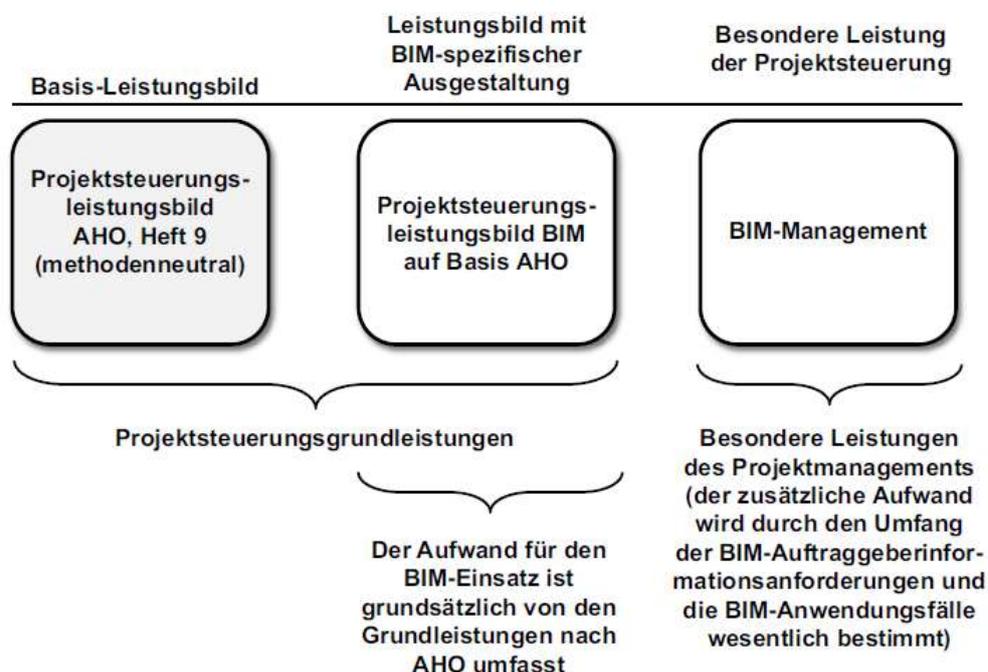


Abb. 17 Leistungsbilder Projektsteuerung im BIM-Projekt

Es wird klarstellend darauf hingewiesen, dass die Steuerung von Projekten mit BIM grundsätzlich keine Besondere Leistung darstellt. Der Einsatz dieser Arbeitsmethode führt auch nicht automatisch zu einer Veränderung der Vergütungssätze für die Projektsteuerung. Zweckmäßig ist es daher, bei derartigen Projektkonstellationen einzelne Grundleistungen und die unter ihrer Überschrift zu erbringenden Leistungen näher zu konkretisieren. Auch hier können allerdings besondere Projektanforderungen einen zusätzlichen Aufwand hervorrufen, sodass sich die Parteien sinnvollerweise über die Auswirkungen des Einsatzes der Arbeitsmethode und den Umfang der zu erbringenden Projektsteuerungsleistungen abstimmen und eine gerechte Vergütungsform finden sollten.

Die in Abb. 17 angesprochenen BIM-Managementleistungen sind in einem gesonderten Leistungsbild als Besondere Leistungen mit zusätzlichem Aufwand in der 5. Auflage integriert. Die dargelegte Aufgabenstellung kann von unterschiedlichen Projektbeteiligten wahrgenommen werden. Es gibt keine gesetzliche Regelung, die bestimmt, wer BIM-Leistungen übernimmt. Die Aufgabenwahrnehmung kann durch einen qualifizierten Projektsteuerer als Besondere Leistung erfolgen, wird in der Praxis vielfach auch von Planungsbeteiligten oder hierauf spezialisierten

Beratungsunternehmen sichergestellt. In jedem Fall ist die Aufgabenstellung eng mit der Projektsteuerung mit BIM verknüpft. Die Schnittstelle zur Projektsteuerung bedarf organisatorischer und vertraglicher Ausgestaltung.

Auf der Auftragnehmerseite (bei Planungs- und Baubeteiligten) werden die entsprechenden Umsetzungsaufgaben von Ansprechpartnern wahrgenommen, die als BIM-Koordinatoren bezeichnet werden. Die Aufgabe der BIM-Gesamtkoordination fällt dabei demjenigen Planungsbeteiligten zu, der die Objektplanung übernimmt und im Rahmen dieser Aufgabenstellung unterschiedliche Fachmodelle zu koordinieren hat. Bei größeren Projekten und komplexen Anforderungen an eine BIM-Umsetzung wird oftmals auch auf der Auftragnehmerseite ein BIM-Manager eingesetzt.

Die Beauftragung des BIM-Managements erfolgt idealerweise auch an die Projektsteuerung, um Schnittstellen zu reduzieren. Dies hängt ausschlaggebend davon ab, ob dieser über die spezielle fachliche Qualifikation, geeignete Mitarbeiter oder Partner in seinem Unternehmenskontext verfügt. Auf jeden Fall sollte ein BIM-Management direkt zu Beginn des Projektes beauftragt werden, damit ausgehend von der von ihm entwickelten BIM-Strategie und den davon abgeleiteten BIM-Zielen alle weiteren Beauftragungen sachgerecht durchgeführt werden können. Das in der 5. Auflage integrierte Leistungsbild beinhaltet alle diesbezüglich erforderlichen Leistungen.

8 Mitwirkungshandlungen des Auftraggebers

Die Grundleistungen der Projektsteuerung benötigen diverse Mitwirkungshandlungen des Auftraggebers, die in der Ausgabe 2020 noch einmal überarbeitet wurden. Das Ergebnis ist auszugsweise in Abb. 18 dargestellt.

Leistungen der Projektsteuerung nach AHO-Leistungskatalog 2020

Mitwirkungshandlungen des Auftraggebers (bzw. der Auftraggeber- Gremien)

	Projektvorbereitung	Auswahl eines Projektsteuerers (PS), oder Einholung von Angeboten für PS, Auswertung der Angebote, Auftragserteilung für die PS
		Informationen über auftraggeberseitige Randbedingungen des Projektes: - Organisations- / Führungsstruktur des AG - vorhandene Kommunikationsstruktur - Definition der Hauptziele im Hinblick auf Kosten, Termine, Qualitäten und Quantitäten
Phase 1: Projektvorbereitung		
A	Organisation, Information, Koordination, Dokumentation	
1	Mitwirken bei der Klärung der projektspezifischen Rahmenbedingungen	Information über auftraggeberseitige Randbedingungen des Projektes, Beantwortung des Fragenkataloges
2	Mitwirken bei der Festlegung der Projektziele	Bekanntgabe der Zielvorstellungen des Auftraggebers, Entgegennahme der abgestimmten Unterlagen und Entscheidung über die Projektziele
3	Entwickeln und Abstimmen der Projektstrukturplanung	Liefere der vollständigen projektorganisationsrelevanten Unterlagen und Informationen, Entgegennahme der abgestimmten Unterlagen und ggf. Entscheidung über den Projektstrukturplan
4	Vorschlagen und Abstimmen der Schnittstellen und Prozesse der Planung (Planung der Planung)	Ggfs. Vorgaben zum Planungsprozess, Entgegennahme der abgestimmten Unterlagen und Entscheidung über die Planung der Planung
5	Vorschlagen, Abstimmen und Umsetzen der Kommunikationsstruktur, Informations-, Berichts- und Protokollwesen einschließlich Mitwirken bei der Auswahl eines Projektkommunikationssystems	Liefere der Informationen über Empfangsberechtigungen und der gewünschten Informationswege, Abstimmung mit der PS sowie Entscheidung über die Art des PKS, Entgegennahme der abgestimmten Unterlagen und Entscheidung über das Berichtswesen und die Kommunikationsstruktur
6	Vorschlagen, Abstimmen und Umsetzen des Entscheidungs- und Änderungsmanagements	Ggfs. Vorgaben über Verfahrensweise bei Änderungen und notwendigen Entscheidungen, interne Zuständigkeiten festlegen für das Abarbeiten der Entscheidungsvorlagen und Änderungsstate, Entgegennahme der abgestimmten Unterlagen und Entscheidung zum Entscheidungs- und Änderungsmanagement
7	Mitwirken beim Risikomanagement	Bekanntgabe der auftraggeberseitigen Risikostrategie, Entgegennahme der abgestimmten Unterlagen (Risikoliste etc.) und ggf. Entscheidung zum Risikomanagement
8	Entwickeln, Abstimmen und Dokumentieren der projektspezifischen Organisationsvorgaben (Projekthandbuch)	Entgegennahme der abgestimmten Unterlagen und Entscheidung über ORGA Vorgaben
B	Qualitäten und Quantitäten	
1	Überprüfen der Bedarfsplanung auf Vollständigkeit und Plausibilität	Übergabe der Bedarfsplanung; falls nicht vorhanden, Bedarfsplanung beauftragen
2	Mitwirken bei der Klärung von Grundstücks- und Standortfragen und bei der Beschaffung der relevanten Unterlagen	Vollmachten für die Beschaffung von Unterlagen erteilen, Entgegennahme der abgestimmten Unterlagen zu Grundstücks- und Standortfragen
3	Überprüfen der Ergebnisdokumentation der Grundlagenermittlung der Planungsbeteiligten	Entgegennahme Ergebnisbericht und ggf. Entscheidung zur Grundlagenermittlung, Freigabe der Grundlagenermittlung
C	Kosten und Finanzierung	
1	Mitwirken bei der Erstellung des Kostenrahmens und des Nutzungskostenrahmens	Bekanntgabe des Finanzierungsrahmens; Bestimmung von Risikobudget, Entgegennahme der abgestimmten Unterlagen und Entscheidung zum Kostenrahmen
2	Abstimmen und Einrichten der projektspezifischen Kostenverfolgung	Entgegennahme der abgestimmten Unterlagen und Entscheidung zur Kostenverfolgung
3	Prüfen und Freigabevorschläge bzgl. der Rechnungen der Planungsbeteiligten und sonstigen Projektbeteiligten (außer bauausführenden Unternehmen) zur Zahlung	Entgegennahme der Unterlagen, Entscheidung und fristgerechte Zahlung anweisen/durchführen
4	Mitwirken bei der Ermittlung und Beantragung von Investitions- und Fördermitteln	Entgegennahme der abgestimmten Unterlagen, Bestätigung und Vorlage der Antragsunterlagen bei den Finanzierungsstellen; Entscheidung zum Förderverfahren und Vorlage der Antragsunterlagen bei der/den Förderstelle/n
D	Termine, Kapazitäten und Logistik	
1	Aufstellen und Abstimmen des Terminrahmens	Entgegennahme der abgestimmten Unterlagen und Entscheidung zum Terminrahmen
2	Aufstellen und Abstimmen des Steuerungsterminplanes für das Gesamtprojekt und Ableiten des Kapazitätsrahmens	Entgegennahme Bearbeitungsbericht und ggf. Entscheidung zum Terminplan
3	Erfassen logistisch relevanter Standort- und Rahmenbedingungen	Entgegennahme Ergebnisbericht und ggf. Entscheidung
E	Verträge und Versicherungen	
1	Mitwirken bei der Erstellung einer Vergabe- und Vertragsstruktur für das Gesamtprojekt	Entgegennahme der abgestimmten Unterlagen und Entscheidung zur Vergabe- und Vertragsstruktur, Einbeziehung einer Rechtsberatung, Entgegennahme der abgestimmten Unterlagen und Entscheidung
2	Vorbereiten und Abstimmen der Leistungsanforderungen für Planungsverträge	Entgegennahme der abgestimmten Unterlagen und Entscheidung zu Planerverträgen
3	Mitwirken bei der Auswahl der zu Beteiligenden, bei Verhandlungen und Vorbereitungen der Beauftragungen	Entgegennahme der abgestimmten Unterlagen und Entscheidung über die Bieterliste, Teilnahme, bzw. Führen von Verhandlungen, Auftragserteilung
4	Vorschlagen der Vertragstermine und -fristen für die Planungsverträge	Entgegennahme der Vorschläge und abgestimmten Unterlagen und Entscheidung zu Vertragsterminen
5	Mitwirken bei der Erstellung eines Versicherungskonzeptes für das Gesamtprojekt	Mitteilung bestehender Versicherungsstrukturen und verbindliche Vorgabe der Randbedingungen; Entgegennahme der abgestimmten Unterlagen und Entscheidung über das Versicherungskonzept und Versicherungsverträge
6	Mitwirken bei der Durchsetzung von Vertragspflichten gegenüber den Beteiligten	Entgegennahme der abgestimmten Unterlagen, ggf. Entscheidung und Vollzug
7	Prüfen und Freigabevorschläge zu Vergütungsnachträgen von Planungsbeteiligten	Entgegennahme der abgestimmten Unterlagen, Beauftragung

Abb. 18 Grundleistungen der Projektsteuerung mit Mitwirkungshandlungen (Auszug)
Phase 1, Projektvorbereitung

	Grundleistungen	Mitwirkungshandlungen AG * siehe Fußnote
Phase 2: Planung		
A	Organisation, Information, Koordination, Dokumentation	
1	Mitwirken beim Fortschreiben der Projektziele	Entgegennahme der abgestimmten Unterlagen und ggf. Entscheidung zu den Projektzielen
2	Umsetzen der Kommunikationsstruktur (Informations-, Berichts- und Protokollwesen) einschließlich Projektkommunikationssystem	Entgegennahme der abgestimmten Unterlagen und ggf. Entscheidung über das Berichtswesen und die Kommunikationsstruktur
3	Umsetzen des Entscheidungs- und Änderungsmanagements	Entgegennahme der abgestimmten Unterlagen und Entscheidung zum Entscheidungs- und Änderungsmanagement
4	Mitwirken beim Risikomanagement	Entgegennahme der abgestimmten Unterlagen und ggf. Entscheidung zum Risikomanagement
5	Mitwirken bei der Herbeiführung der behördlichen Genehmigungen	Entgegennahme der abgestimmten Unterlagen und ggf. Entscheidung
6	Fortschreiben der projektspezifischen Organisationsvorgaben (Projekthandbuch) und der Projektstrukturplanung	Entgegennahme der abgestimmten Unterlagen und Entscheidung über ORGA Vorgaben
7	Regelmäßige Kontrolle der Einhaltung der Projektziele, der Organisationsvorgaben und Planung der Planung	Entgegennahme der abgestimmten Unterlagen und ggf. Entscheidung
B	Qualitäten und Quantitäten	
1	Analysieren, Bewerten und Steuern der Leistungen der Planungsbeteiligten, insbesondere der Koordinations- und Integrationsleistungen des Objektplaners	Entgegennahme der abgestimmten Unterlagen und ggf. Entscheidung
2	Steuern der Bemusterungsplanung	Entgegennahme der abgestimmten Unterlagen und Entscheidung
3	Überprüfen der Ergebnisdokumentation der Planungsbeteiligten zum Abschluss der jeweiligen Leistungsphasen der Planung	Entgegennahme Ergebnisbericht und ggf. Entscheidung zur den einzelnen Leistungsphasen
C	Kosten und Finanzierung	
1	Überprüfen der Kostenschätzung und -berechnung der Objekt- und Fachplaner sowie Veranlassen erforderlicher Anpassungsmaßnahmen	Entgegennahme Ergebnisbericht und ggf. Entscheidung zur Kostenermittlung
2	Kostensteuerung zur Einhaltung der Kostenziele	Entgegennahme Bearbeitungsbericht und ggf. Entscheidung zu Kostenzielen
3	Planen von Mittelbedarf und Mittelabfluss	Ggfs. Vorgabe von zeitlich begrenzten Haushaltsmitteln, Entgegennahme der abgestimmten Unterlagen und Entscheidung
4	Prüfen und Freigabevorschläge bzgl. der Rechnungen der Planungsbeteiligten und sonstigen Projektbeteiligten (außer bauausführenden Unternehmen) zur Zahlung	Entgegennahme der Unterlagen, Entscheidung und fristgerechte Zahlung anweisen/durchführen
5	Fortschreiben der Kostenverfolgung	Entgegennahme der abgestimmten aktualisierten Unterlagen und ggf. Entscheidung
D	Termine, Kapazitäten und Logistik	
1	Fortschreiben des Terminrahmens	Entgegennahme Bearbeitungsbericht und der aktualisierten Unterlagen, ggf. Entscheidung zum Terminrahmen
2	Überprüfen der Terminplanung der Planungsbeteiligten für den Planungs- und Bauablauf	Entgegennahme Bearbeitungsbericht und ggf. Entscheidung zu Terminplänen
3	Fortschreiben der Steuerungsterminpläne	Entgegennahme Bearbeitungsbericht und der aktualisierten Unterlagen, ggf. Entscheidung
4	Terminsteuerung zur Einhaltung der Terminziele	Entgegennahme Bearbeitungsbericht und ggf. Entscheidung zu Terminzielen
5	Mitwirken bei der Aktualisierung der logistisch relevanten Standort- und Rahmenbedingungen	Entgegennahme Bearbeitungsbericht, der abgestimmten und aktualisieren Unterlagen und ggf. Entscheidung
E	Verträge und Versicherungen	
1	Mitwirken bei der Durchsetzung von Vertragspflichten gegenüber den Beteiligten	Teilnahme, bzw. Führen von Verhandlungen, Führen vertragsrechtlichen Schriftverkehrs, Entgegennahme Bearbeitungsbericht, ggf. Entscheidung und Vollzug
2	Mitwirken bei der Umsetzung des Versicherungskonzeptes für alle Projektbeteiligten	Entgegennahme der abgestimmten Unterlagen und ggf. Entscheidung zum Versicherungskonzept
3	Prüfen und Freigabevorschläge zu Vergütungsnachträgen von Planungsbeteiligten	Entgegennahme der abgestimmten Unterlagen, Entscheidung und Beauftragung
4	Mitwirken bei der Strukturierung des Vergabeverfahrens	Entgegennahme der abgestimmten Unterlagen und ggf. Entscheidung

Abb. 19 Grundleistungen der Projektsteuerung mit Mitwirkungshandlungen (Auszug)
Phase 2, Planung

9 Fazit

Die hiermit vorgestellte 5. Auflage des Leistungsbildes enthält eine stärkere Ausrichtung der Projektsteuerungsleistungen auf die Ergebnisse derselben, die für den Erfolg in der Erreichung der Projektziele notwendig sind. Des Weiteren ist herausgearbeitet worden, dass zur Erbringung dieser komplexen Dienstleistung auch ausreichende Personalkapazitäten notwendig sind, um der Anforderung in den Projekten gerecht zu werden. Dies betrifft sowohl die Projektsteuerung als auch die Projektleitungsfunktion des Auftraggebers. Ebenso wesentlich ist die Verzahnung der projektleitenden Aufgaben mit denen der Projektsteuerung selbst. Ohne eine einwandfreie Projektleitungsfunktion auf Seiten des Auftraggebers kann der Projektsteuerer selbst das Projekt nicht zum Erfolg führen. Eine weitere wesentliche Ergänzung des Leistungsbildes beinhaltet die Ergänzung der Grundleistungen der Projektsteuerung mit BIM-spezifischen Leistungen sowie ein differenziertes Leistungsbild für die darüberhinausgehenden BIM-Managementleistungen als Besondere Leistung.

Die BIM-Methode hält zunehmend Eingang in die Projektabwicklung und der Projektsteuerer muss diesen neuen Herausforderungen gerecht werden können.

Literatur

- 1) AHO-Heft 9 (Stand 2014)
- 2) AHO-Heft 9 (Stand 2020)
- 3) AHO-Heft 19 (Stand 2018)
- 4) DVP 2019, Arbeitskreis BIM

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Leistungsbild Projektvorbereitung - Gegenüberstellung Heft 9 (4. Auflage / 5. Auflage)	5
Abb. 2	Leistungsbild Planung - Gegenüberstellung Heft 9 (4. Auflage / 5. Auflage)	6
Abb. 3	Leistungsbild Ausführungsvorbereitung - Gegenüberstellung Heft 9 (4. Auflage / 5. Auflage)	7
Abb. 4	Leistungsbild Ausführung - Gegenüberstellung Heft 9 (4. Auflage / 5. Auflage)	9
Abb. 5	Leistungsbild Projektabschluss - Gegenüberstellung Heft 9 (4. Auflage/5. Auflage)	10
Abb. 6	Leistungsbild Projektleitung	11
Abb. 7	Lieferobjekte der PS für die Phase 1, Projektvorbereitung	14
Abb. 8	Lieferobjekte der PS für die Phase 2, Planung	15
Abb. 9	Lieferobjekte der PS für die Phase 3, Ausführungsvorbereitung	16
Abb. 10	Lieferobjekte der PS für die Phase 4, Ausführung	17
Abb. 11	Lieferobjekte der PS für die Phase 5, Projektabschluss	18
Abb. 12	Personalkapazitäten bei anrechenbaren Kosten von 5 bis 20 Mio. €	20
Abb. 13	Personalkapazitäten bei anrechenbaren Kosten von 20 bis 50 Mio. €	20
Abb. 14	Personalkapazitäten bei anrechenbaren Kosten von 50 bis 100 Mio. €	21
Abb. 15	Personalkapazitäten bei anrechenbaren Kosten von 100 bis 200 Mio. €	21
Abb. 16	Übersicht der Besonderen Leistungen	23
Abb. 17	Leistungsbilder Projektsteuerung im BIM-Projekt	25
Abb. 18	Grundleistungen der Projektsteuerung mit Mitwirkungshandlungen (Auszug) Phase 1, Projektvorbereitung	26
Abb. 19	Grundleistungen der Projektsteuerung mit Mitwirkungshandlungen (Auszug) Phase 2, Planung	27