

Prof. A. Starck

Lehrstuhl für:  
Baubetriebslehre, Bauwirtschaftslehre u.  
Facility Management f. Architekten  
An der Fachhochschule Aachen

## **Projektsteuerung contra Architektengrundleistung**

**oder**

### **Wer steuert das Baugeschehen?**

Ein Plädoyer für den Architekten als Projektsteuerer und für eine umfassende Baubeschreibung für die planungsbegleitende Objekt- u. Kostensteuerung.

---

Sieht man sich die umfangreichen Betätigungsfelder für einen Projektsteuerer in den Publikationen der einschlägigen Verbände und der Anbieter etwas genauer an, so wird man feststellen, dass nach der eigentlichen Projektvorbereitungsphase mit Wirtschaftlichkeitsberechnungen und Sicherstellung der Finanzierung erhebliche Überschneidungen zu den in der HOAI ausgewiesenen Tätigkeiten der weiteren Planungsbeteiligten, insbesondere des Gebäudeplaners, also des Architekten bestehen.

Geht man nun davon aus, dass der Bauherr diese Leistungen nicht doppelt bezahlen will, wäre die logische Konsequenz aus der vollumfänglichen Beauftragung eines Projektsteuerers die Verminderung des Auftragsumfangs an den Architekten, verbunden mit einer Honorarminderung für den Architekten.

Macht es sich der Projektsteuerer dann noch in der weiteren Kostensteuerung einfach, wird er seinem Bauherrn zur Einschaltung eines Generalunternehmers raten.

Damit bricht dem Architekten bei eingehender Betrachtung am Ende mehr als die Hälfte seiner Tätigkeit und damit seiner Grundlage zur Honorarerzielung weg.

Noch dramatischer ist die damit einhergehende Entwicklung, dass der Architekt zumindest in der Bauabwicklung und z.T. in der Ausführungsplanung zum Befehls- und Lohnempfänger des alles diktierenden Generalunternehmers wird.

Dies ist zwischenzeitlich mehr Realität als Fiktion. Immer öfter wird darauf gedrängt, dem Generalunternehmer neben der Bauwerkserstellung und der damit verbundenen Bauleitung und Bauüberwachung auch große Teile der eigentlichen Ausführungsplanung zu übertragen.

Oftmals wird dann dahingehend argumentiert, die Ausführungsplanung des Architekten gehe über das gesetzte Finanzbudget hinaus und sei daher letztlich gar nicht umsetzbar.

Da die Projektsteuerung in Ihrer Grundidee aber eine Bauherrenaufgabe übernehmen soll, muss die Anforderung an eigene Leistungen der Projektsteuerung und deren Umfang kritisch untersucht werden.

## **Projektsteuerung contra Architektengrundleistung oder Wer steuert das Baugeschehen?**

Der Bauherr übernimmt in der Regel weder Planungen noch die Objektüberwachung. Demnach sollte der Projektsteuerer dies auch nicht leisten müssen, obschon es so sehr weitgehend in den diversen Leistungsbildern zur Projektsteuerung ausgewiesen wird.

Genauso wenig übernimmt der Bauherr die Koordination der an der Planung Beteiligten, denn diese Koordination muss ebenfalls der Architekt im Rahmen seiner beauftragten Grundleistung erbringen.

Folglich muss der Projektsteuerer diese Koordination im Grunde weder können noch leisten. Weshalb sollte er dann damit separat beauftragt werden?

Der Bauherr muss in erster Linie seine Wünsche definieren und sein Budget bestimmen.

Er beauftragt die Planungsbeteiligten und nimmt deren Leistungen entgegen.

Sein Problem dabei ist, dass er diese Leistung nicht beurteilen kann, weder in Bezug auf deren Vollständigkeit, noch in Bezug auf deren Inhalt.

Hier steht der Projektsteuerer im eigentlichen Sinne. Er muss wissen, was die Planungsbeteiligten für ihr Geld zu leisten haben und wie er diese Leistungen durchsetzen kann.

Letztendlich sorgt er dann aber auch dafür, dass die Architektenleistungen, also Planung und Ausschreibungsunterlagen vom Bauherrn verstanden werden.

Warum aber kann der Architekt selbst seine Leistungen und damit den Nachweis der Leistungserfüllung nicht selbst dem Bauherrn verständlich und damit glaubhaft machen?

Es ist ein sogar von der HOAI sanktionierter folgenschwerer Irrtum, dass die Erstellung einer funktionalen Beschreibung der Baumassnahme und die Einzelausschreibung der Gewerke sich gegenseitig ausschließen.

Der Architekt soll doch die Planungsbeteiligten koordinieren und dabei die Bauherrenwünsche umsetzen und das Budget einhalten.

Die funktionale Baubeschreibung als Konglomerat der zusammengetragenen Wünsche, Anforderungen, Rahmenbedingungen und den daraus resultierenden Beschreibungen der geplanten Ausstattungen ist zusammen mit der Festlegung, wer was zu planen und wer was zu liefern hat, eine zwingende Voraussetzung für eine Einzelausschreibung mit genauer Schnittstellendefinition zwischen den Gewerken.

Woher sonst sollte derjenige, der die Ausschreibungsunterlagen zu fertigen hat, seine Informationen erhalten?

Aus den Plänen? Dann könnte man vor lauter ergänzender Hinweise die Linien nicht mehr sehen.

## **Projektsteuerung contra Architektengrundleistung oder Wer steuert das Baugeschehen?**

Aus den Protokollen? Was ist alt, also überholt und was ist aktuell. Aus ständiger Hin- und Hertelefoniererei zwischen Fachplanern, Gutachtern und dem Bauherrn? Wie lange soll das dauern und was bleibt dabei an Informationsgehalt übrig?

Ein Projekthandbuch als Informationspool für Baubeschreibung und Schnittstellendefinition ist für eine ordentliche Bauvorbereitung unerlässlich. Damit sind wir doch letztendlich schon bei der Funktionalbeschreibung, als Koordinationsgrundlage für eine gewerkescharf definierte und die geforderte Ausstattung widerspiegelnde Einzelausschreibung.

Sie ist die Prosa, aus der die Kurzreime der jeweiligen Positionsbeschreibungen im stakkatoartigen Stil des Standardleistungsbuches zusammengeschnitten werden müssen.

Die HOAI legt dem Architekten zwar die Koordination der Planungsbeteiligten und damit auch die Schnittstellendefinition auf die Schultern, schließt aber ein Raumbuch oder eine andere funktionale "Bauerwartungsdefinition" bei der Einzelvergabe aus den Grundleistungen aus.

Er kann aber nicht erfolgreich koordinieren ohne die aktuellen Informationen sozusagen "druckfrisch" für alle Beteiligten vorzuhalten.

Der erforderliche Informationsfluss wird sich nicht von alleine einstellen. Die Informationswege sind zu planen, bereitzustellen und konsequent anzuwenden. Diese Bereitstellung der Informationen und deren Vorhaltung gehören zur Koordinationsleistung des Architekten.

Dabei muß er auch dafür Sorge tragen, das die anderen Planungsbeteiligten unmittelbaren Zugriff auf die jeweils aktuelle Fassung haben und nicht ständig mit dem Zweifel leben müssen ggf. nicht mit der aktuellsten Fassung zu arbeiten.

Hierzu kann die Information für alle Projektbeteiligten zugänglich in virtuellen Räumen (webspaces) im Internet hinterlegt werden, oder der Koordinator richtet einen Datenzugriff auf seinen eigenen Server per Telefonleitung ein.

Eine solche Funktionalbeschreibung als zusammenhängende Ergebnis- und Baudokumentation gibt der Projektkoordination nicht nur eine professionelle Arbeitsplattform, sie bringt die Architektenleistung der einzelnen Gewerkeausschreibung dem Bauherrn in verständlicher Form näher.

Wenn er sich erkennbar darauf verlassen kann, das die Einzelausschreibung identisch mit der Funktionalbeschreibung bzw. der so erstellten Objektbeschreibung ist, entfällt das Erfordernis der ständigen Überprüfung der Aufträge an die einzelnen Unternehmer durch einen Projektsteuerer.

Darüber hinaus spart dieser kontinuierlich geführte Datenpool dem Architekten bei der Abfassung der Einzelausschreibungen mehr Arbeit als seine Erstellung gekostet hat. Dies gilt vor Allem dann, wenn er mit diesem Instrument bereits seinen Dokumentationspflichten am Ende jeder Leistungsphase nachgekommen ist.

## **Projektsteuerung contra Architektengrundleistung oder Wer steuert das Baugeschehen?**

Selbst der Bauleiter am Ende der Kette muss vor Ort sichere Informationen darüber haben, was in jedem einzelnen Raum von wem zu leisten ist bzw. wem er eine noch fehlende Leistung abverlangen kann.

Man sieht vor Ort jedoch kaum einen Bauleiter, der ständig mit 20 - 25 entfalteten Plänen über die Baustelle hechelt und unablässig seine Nase dort hineinhält.

In Wahrheit bleibt meist alles der Gedächtnisleistung des Bauleiters überlassen bzw. dessen Fehlleistung. Koordination erschöpft sich zwischen unendlicher Fleißarbeit und Zufall und endet in der persönlichen Zettelwirtschaft des Bauleiters.

Das nennt man dann pathetisch "Erfahrung" und der vermeintliche Herrscher über dieses Informations- und Koordinationschaos scheint ein besonders „erfahrener“ Bauleiter zu sein.

Letztlich ist es aber nur der Versuch, der fehlenden Koordination Herr zu werden.

Würde man es seinem Arzt gestatten, anstatt mit einer sauber geführten Patientenakte mit seiner persönlichen Zettelwirtschaft am Patientenbett zu stehen? Das Vertrauen zu diesem Arzt würde durch die dicksten Betondecken hindurch in den tiefsten Keller stürzen!

Hier also muss die Projektsteuerung stehen. Sie muss dafür sorgen, dass jeder seine Arbeit vollständig und anforderungsgerecht erledigt (und dokumentiert). Dazu muss er das Leistungssoll der einzelnen Akteure kennen und dessen Erfüllung beurteilen können.

Dann übernimmt sie Bauherrenaufgaben und bringt die zur Erfüllung dieser Bauherrenaufgaben erforderlichen Kompetenzen ein. Sie macht den Bauherrn professioneller und ist dann nicht mehr nur eine teure Ersatzleistung für die Leistungslücken anderer Planungsbeteiligter.

Umgekehrt heißt das aber, dass große Teile der Projektsteuerung wie auch die Einschaltung eines Generalunternehmers ihren wirtschaftlichen Nährboden in der achtlos liegengelassenen Leistung anderer Planungsbeteiligter, allen voran des Architekten, findet. Dies sind vorrangig die Leistungen des Architekten in der Kostensteuerung und im Baubetrieb.

Wenn der Architekt diese Leistungsbereiche nicht aus der Hand geben will, muss er sie erfüllen und ausfüllen.

Nur so kann er an der Spitze des Projektes bleiben und seine Planung mitsamt seinem architektonischen Gestaltungswillen auch umsetzen.

Zusammen mit den Kosten muss er Mengenermittlungen und die Vergabesteuerung in seinen Händen behalten oder diese zumindest kontrollieren können, denn keine Phase im Planungsprozess beeinflusst mehr die Kosten,

## **Projektsteuerung contra Architektengrundleistung oder Wer steuert das Baugeschehen?**

Qualitäten und Termine eines Bauvorhabens, als die Leistungsphase 6 der HOAI „Vorbereitung der Vergabe“.

Deshalb muss der sich damit befassende Architekt gut, also anforderungsgerecht, ausgebildet sein.

Diese Anforderungen gilt es zu erfüllen. Solange er sie erfüllt, wird der Bauherr für die Einschaltung eines gesonderten Projektsteuerers neben der Objektplanung des Architekten kein Erfordernis mehr sehen.

Die verbleibenden originären Projektsteuerungsleistungen, wie die Verhandlungen mit potenziellen oder tatsächlichen Mietern mit den Geldgebern sowie die Erstellung von Wirtschaftlichkeitsberechnungen, kann sich der Architekt dann zusätzlich zur Grundleistung als „Besondere Leistung“ übertragen lassen und dafür ein zusätzliches Honorar realisieren.

Selbst wenn er dies nicht kann oder es ihm nicht gelingt, kann er die Tätigkeit des Projektsteuerers auf die Wahrnehmung tatsächlicher Bauherrenaufgaben reduzieren und sich und seine Tätigkeit sauber abgrenzen.

Es liegt also letztlich in der Hand der Architekten, ob ihr Betätigungsfeld weiter durch in die Planung und Gestaltung eingreifende, zusätzliche Projektsteuerer und Generalunternehmer eingeengt oder sogar weggenommen werden kann.

Die Frage, wer das Baugeschehen steuert und lenkt bleibt solange ungeklärt, wie die Architekten dieses Tätigkeitsfeld des Architekten im Baubetrieb weiterhin nur unzulänglich ausfüllen können und wollen.