

DVP Projektmanagement

Walter Volkmann

Terminmanagement

Kurzanleitung Heft 7

DVP

 Springer Vieweg

DVP Projektmanagement

DVP Berlin

Berlin, Deutschland

Publikationen zum Projektmanagement, Immobilien- und Infrastrukturmanagement, Ergebnisberichte aus den DVP-Arbeitskreisen sowie Tagungsdokumentationen, wissenschaftliche Dokumentationen und Dissertationen, die im fachlichen Bezug zum Projektmanagement stehen.

Der Deutsche Verband der Projektmanager in der Bau- und Immobilienwirtschaft e.V. (DVP) wurde 1984 mit der Zielsetzung gegründet, das Fachwissen auf diesem Gebiet zu erweitern und qualitativ zu verbessern, die Ergebnisse der interessierten Fachwelt zugänglich zu machen und durch die Mitglieder das Zusammenwirken der Projektbeteiligten am Bau positiv zu fördern. Der DVP repräsentiert heute als bekannter und anerkannter Berufsverband mit unveränderter Zielsetzung und zahlreichen Aktivitäten die im Projektmanagement für die Bau- und Immobilienwirtschaft tätigen Unternehmen.

Weitere Bände in dieser Reihe:

<http://www.springer.com/series/15455>

Walter Volkmann

Terminmanagement

Kurzanleitung Heft 7

Herausgegeben von Walter Volkmann

Walter Volkmann
Duisburg, Deutschland

ISBN 978-3-662-55635-1
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-55636-8>

ISBN 978-3-662-55636-8 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Vieweg
© Springer-Verlag GmbH Deutschland 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Vieweg ist Teil von Springer Nature
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer-Verlag GmbH Deutschland
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort des DVP

Der Deutsche Verband der Projektmanager in der Bau- und Immobilienwirtschaft e.V. (DVP) verfolgt seit über 30 Jahren die Zielsetzung, das Fachwissen auf diesem Gebiet zu erweitern und qualitativ zu verbessern, die Ergebnisse der interessierten Fachwelt zugänglich zu machen und über die Mitglieder das Zusammenwirken der Projektbeteiligten positiv zu fördern.

Ein wesentlicher Baustein darin ist die seit 1996 erstmalig erschienene und zuletzt 2014 in 4. Auflage vom AHO (Ausschuss der Verbände und Kammern der Ingenieure und Architekten für die Honorarordnung e. V.) herausgegebene Schrift „Projektmanagementleistungen in der Bau- und Immobilienwirtschaft“. Auf Basis dieser Leistungsbildstruktur werden die meisten Projektmanagementaufträge in Deutschland vergeben und abgewickelt.

Des Weiteren basiert das DVP-ZERT Weiterbildungsprogramm auf dieser Grundlage.

Eine ganze Reihe an Arbeitskreisen im DVP haben zum Ziel, besondere Leistungsschwerpunkte, neue Anforderungen im Projektmanagement und spezielle Ausprägungen des Leistungsbildes auf bestimmte Projekttypologien auszuprägen, um die Aufgabenstrukturen und Schnittstellen zwischen den Projektbeteiligten und Auftraggebern möglichst bedarfsnah und effizient im Hinblick auf das gegebene Projektziel anzupassen. Dies betrifft auch vom DVP geförderte Masterarbeiten und Dissertationen, die einzelne Leistungsmodulare des Projektmanagements vertiefen.

Die Ausarbeitung dieser komplexen Themenstellungen erfordern Sachverstand, Kompetenz und vor allen Dingen ehrenamtliches Engagement.

Dafür bedanken wir uns bei den Autoren und wünschen, dass durch diese Veröffentlichung wertvolle Impulse in der Weiterentwicklung des Projektmanagements in Deutschland ausgelöst werden.

Der DVP-Vorstand

Vorwort

Was sich in der Bau- und Infrastrukturplanung erst allmählich anbahnt, hat in der Industrie bereits seit Jahrzehnten seinen festen Platz. Fast jedes Kraftfahrzeug, jeder Kühlschrank, um nur zwei besonders typische Beispiele zu nennen, wird heutzutage am Fließband, also in einer Taktfertigung produziert. Fließfertigung hat sich trotz einiger Nachteile einen festen Platz in den Produktionsstätten der Industrie gesichert. Auch wir sollten versuchen, so viel Bau- und Planungsarbeiten wie möglich in Fließfertigung zu organisieren. Mit etwas Phantasie und Einfühlungsvermögen können wir eine durchlaufende Kette von Vorgängen in Fließfertigung organisieren: Ausführungsplanung, Leistungsverzeichnisse, Ausschreibungsverfahren, VergabeprozEDUREN, Arbeitsvorbereitung, Baudurchführung mit Leistungsmessungen, Teil- und Schlussrechnungen.

Wenn es uns gelingt, für alle diese Arbeitsbereiche eine gleichmäßige, einheitliche Ablaufgeschwindigkeit zu organisieren, haben wir nicht nur für die Auftragnehmer eine akzeptable und vorteilhafte Ablauforganisation entwickelt. Wir haben darüber hinaus auch uns selbst einen großen Gefallen getan, indem wir für das betriebsinterne Projektmanagement eine zuverlässige, einfache und effiziente Ablaufmethode festgelegt haben.

Eine Haftung des Autors für eine erfolgreiche Anwendung der Kurzanleitung wird weiterhin ausdrücklich ausgeschlossen.

Kommentare und kritische Anmerkungen zur Verbesserung dieser Kurzanleitung sind ausdrücklich willkommen und werden künftig mit Aufgeschlossenheit Berücksichtigung finden.

Duisburg, im Juni 2017

Walter Volkmann

Inhaltsverzeichnis

Vorwort des DVP	V
Vorwort	VII
Abbildungsverzeichnis	XI
Abkürzungsverzeichnis	XIII
1 Einleitung	1
2 Begriffe	5
2.1 Prozess	6
2.2 Strukturplanung	7
2.3 Ablaufplanung	8
2.4 Ablauforganisation	8
2.5 Prozesssteuerung (lernende Organisation)	10
2.6 Prozessmanagement	12
2.7 Prozessoptimierung	12
2.8 Schnittstelle/Schnittstellenmanagement	13
2.9 Begriffsdefinitionen im Hinblick auf Termine	14
3 Beeinflussungsmöglichkeiten von Terminen	15
4 Koordination ein Kernproblem	23
4.1 Die übergeordnete Koordination	24
4.2 Die vertragliche Koordination	25
4.3 Die technische Koordination	25
4.4 Die terminliche Koordination	26
4.5 Die kostenmäßige Koordination	26
5 Der hierarchisch ablaufende Planungsprozess	27
5.1 Ziele definieren	29
5.2 Strukturierung	30

5.3	Produktionsplanung, Arbeitsrichtung und Arbeitsfolgen	32
5.4	Arbeitsmittel und Methoden/Aufgaben	33
5.4.1	Darstellung als Netzplan (Network Plan) nach DIN 69901	33
5.4.2	Balkenplan	34
5.4.3	Liniendiagramme	35
5.4.4	Phasenplan (als 3D-CAD-Darstellung)	36
5.4.5	Terminlisten	38
5.5	Software für die Darstellung von Terminen	38
6	Termine im Projektdurchlauf	41
6.1	Terminpläne im Wechselspiel Projektsteuerer/Objektplaner – Übersicht ...	41
6.2	Sequentielle Entwicklung von Terminplänen im Zusammenhang	44
6.2.1	Meilensteinplan/Quality Gates	44
6.2.2	Terminrahmen und Steuerungsterminplan Planung und Ausführung	45
6.2.3	Steuerungsfeinterminplan (Projektsteuerer)	52
6.2.4	Detailterminplan der Planung und Ausführung (Objektplaner)	52
6.2.5	Arbeitsterminpläne	53
6.2.6	Erfassen logistischer Einflussgrößen	56
6.3	Gleitendes Terminmanagement	57
6.4	Zeitoptimierung an Hand eines Beispiels	58
6.4.1	Optimieren der Gesamtdauer durch Taktfertigung	59
6.5	Nutzenstiftung durch Zeitoptimierung	62
7	Fortschrittskontrolle	65
7.1	SOLL/IST-Vergleich	65
7.2	Fortschrittskontrolle durch Leitmengen zählen	66
7.3	Baustellenmonatsumsatz	68
7.4	Möglichst gleichmäßige kurze Dauern	68
7.5	Fortschrittskontrolle im Planungsbereich	69
7.6	Prozentzahlen	70
8	Von der traditionellen Arbeitsweise der Architekten und Ingenieure zu BIM5	71
9	Termine im juristischen Verständnis	73
9.1	Vertragsfristen in Bauverträgen	73
9.2	Vertragsstrafen in der Baupraxis	76
Anhang: Übungsaufgaben		77
Literatur		81