

**Hochschule für Angewandte Wissenschaften
Fakultät Life Sciences
Studiengang Ökotrophologie**

**„Entwicklung eines Projektmanagementhandbuches für Umzüge
innerhalb der HAW Hamburg, unter Gesichtspunkten des
Facility Managements“**

Tag der Abgabe: 10. Februar 2010

Vorname und Name: Tobias Amtsberg

Betreuende Prüfende: Frau Prof. Dr. U. Pfannes

Zweiter Prüfer: Herr Dipl. Ing. M. Friedrichsen

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	01
1.1	Exemplarische Umfeldbeschreibung und Gründe eines Umzuges.....	02
1.2	Mögliche Problemstellung.....	03
1.3	Zielsetzung.....	04

I Theoretischer Grundlagen Teil

2	Begriffbestimmungen und Grundlagen für das Projektmanagement.....	05
2.1	Definition Projekt.....	05
2.2	Projektphasen und Projektarten.....	06
3	Projektmanagement.....	07
3.1	Projektstrukturplan und Elemente.....	08
3.2	Zeitplanung.....	10
3.3	Projektablaufplanung.....	10
3.3.1	Listen.....	11
3.3.2	Balkenplan.....	12
3.3.3	Netzplan.....	13
3.4	Projektressourcen und Ressourcenplanung.....	14
3.5	Projektorganisation.....	15
3.5.1	Organisationseinheiten.....	16
3.5.2	Modelle der Projektaufbauorganisation.....	16
4	Begriff Projektdokumentation.....	18
4.1	Projekthandbuch.....	19
4.1.1	Leistungsverzeichnis.....	19
4.1.2	Ausschreibung.....	20

4.1.3	Lasten- und Pflichtenheft.....	20
4.2	Projektmanagementhandbuch und Inhalte.....	20
5	Begriffsbestimmung Facility Management und Teilbereiche.....	21
5.1	Begriff Facility Management.....	21
5.1.1	Entwicklung und Einteilung des Facility Managements.....	22
5.1.2	Aufgaben und Nutzen des Facility Managements.....	22
5.1.3	Mögliche technische Hilfsmittel im Facility Management.....	24
5.1.4	Bedeutung und Einsatz des FM an der HAW.....	24
5.2	Begriff Flächenmanagement.....	25
5.2.1	Begriff Umzugsmanagement.....	26
5.2.2	Begriff Raumbuch.....	27

II A Anwendungsorientierter Teil

6	Historische Entwicklung und Organisation der HAW.....	29
6.1	Historische Entwicklung der HAW.....	29
6.2	Organisationseinheiten der HAW.....	30
6.2.1	Begriff Fakultät.....	31
6.2.2	Begriff Department.....	31
6.2.3	Hochschulorganisation und Zentrale Dienste (HZD).....	31
6.2.4	Baumanagement der HAW.....	32
6.2.5	Facility Management Leitstelle.....	32
7	Umzugsplanung- und Durchführung am Beispiel der Fakultät „Wirtschaft und Soziales“.....	33
7.1	Umzugsplanung.....	33
7.2	Aufwandsschätzungen.....	35
7.3	Ablauf- und Terminplanungen.....	37

II B Generierung eines Projektmanagementhandbuch HAW Hamburg

8	Projektmanagementhandbuch Umzüge (PM-Handbuch).....	39
8.1	Aufgaben und Nutzen des Projektmanagementhandbuches.....	39
8.2	Inhalte des Projektmanagementhandbuches.....	40
8.3	Vorlagen im Projektmanagementhandbuch.....	40
9	Zusammenfassung und Fazit.....	41

III Quellen und Anhänge

10 Quellenverzeichnisse

10.1	Literaturquellen.....	43
10.2	Internetquellen.....	44
10.3	Abbildungsverzeichnis.....	45

11 Anhänge

11.1	Handbuch Umzugsmanagement HAW Hamburg (separate Nummerierung im Einzelexemplar).....	47
11.2	Dokumentation und Protokolle der „Umzugs-AG Saarlandstraße“	
11.2.1	Kick-Off-Protokoll.....	48
11.2.2	Umzugskosten Alexanderstrasse.....	50
11.2.3	Projekt Standortverlagerung.....	52
11.2.4	Informationsgespräch Firma C. Luppy.....	57
11.2.5	Beschilderung Alexanderstrasse.....	58
11.2.5	Einladung Umzugs AG 29.10.09.....	60

12 Gesprächsmitschriften

12.1	Gesprächsmitschrift Baumanagement.....	62
12.2	Gesprächsmitschrift Herr Rossberg.....	64

1 Einleitung

Die hier vorliegende Bachelorarbeit beschäftigt sich mit der Erstellung eines Projektmanagementhandbuches für Umzüge, an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg.

In der Ausarbeitung werden die Grundlagen des Projektmanagements und Facility Managements berücksichtigt. Exemplarisch wird dabei ein Fakultätsumzug vorgestellt und das methodische Vorgehen erläutert.

Bisher gibt es kein solches Handbuch zur internen Verwendung, das soll sich hiermit ändern.

Die im Arbeitstitel erwähnten „Gesichtspunkte des Facility Managements (FM)“, meinen die Einbeziehung von Erkenntnissen und Vorgehensweisen des FM zur Umzugsdurchführung, sowie den Rückgriff auf Bestandsdaten der HAW Hamburg. Diese Daten zu Flächen und Räumen befinden sich im hochschuleigenen CAFM-System¹ und sollten als Planungsgrundlage für Umzüge Verwendung finden.

Um das Verständnis für den/die Leser/in zu erleichtern, gliedert sich diese schriftliche Ausarbeitung in zwei Hauptteile. Diese Teile sind:

- I Theoretischer Grundlagenteil, mit umfassenden Grundlagen zu den Themenkomplexen „Projektmanagement“ und „Facility Management“.
- II A Anwendungsorientierter Teil, mit Bezugnahme auf die Gegebenheiten der HAW Hamburg und der Vorstellung eines aktuellen Fakultätsumzuges.
- II B Generierung eines Projektmanagementhandbuches für die HAW Hamburg, unter Berücksichtigung der vorzufindenden Gegebenheiten.

Am Ende stehen eine Zusammenfassung und ein Fazit, mit gewonnenen Erkenntnissen und Vorschlägen für ein zukünftiges Vorgehen.

Das methodische Vorgehen gestaltete sich so, dass in Fachliteratur zu der entsprechenden Thematik recherchiert wurde und Fachgespräche, mit den zuständigen Personen geführt wurden. Diese Personen arbeiten alle an der HAW

¹ CAFM ist die Abkürzung für Computer Aided Facility Management

Hamburg. Sie sind Mitarbeiter/innen des HAW Baumanagements und Mitarbeiter/innen der Fakultät „Wirtschaft und Soziales“, welche aktuell einen Standortumzug durchführt.

1.1 **Exemplarische Umfeldbeschreibung und Gründe eines Umzuges**

Die Fakultät „Wirtschaft und Soziales“ mit ihren Departments „Soziale Arbeit“ und „Pflege und Management“, mit Sitz in der Saarlandstraße 30, plant einen Umzug der beiden Departments auf das Campusgelände Alexanderstraße 1.

Das derzeitig genutzte Gebäude, in der Saarlandstraße stammt aus den 1950´er Jahren.

Erbaut wurde es als Verwaltungsgebäude und Warenlager der Eisenwarenfirma „Spaeter“.

Derzeit bietet es über 1600 Studierenden und circa 70 Professoren/innen und Mitarbeitern, Raum für Lehre und Forschung.

(Hamburg Hochschule für Angewandte Wissenschaften (Hrsg.): *Wirtschaft und Soziales* <http://www.sozarb.haw-hamburg.de/1551.html>)

Das neu zu belegende Bürogebäude, in der Alexanderstraße 1, gehörte bis zu seinem Umbau zur „Philips Medizin Systeme GmbH“, vormals „Philips GmbH“. Davor befand am gleichen Ort, der Firmensitz des „C.H.F. Müller Röntgenwerks“, welches seit 1927 ebenfalls zu „Philips“ gehörte.

Der Gebäudekomplex in seiner heutigen Form, wurde im Auftrag der Firma „Philips“ errichtet. Für die zukünftige Nutzung als Gebäude der HAW Hamburg, waren und sind einige Umbaumaßnahmen nötig. Dabei ist zu bemerken, dass die HAW Hamburg nicht Eigentümer des Gebäudes ist, sondern es als Mieter längerfristig nutzen möchte.

Die Hauptgründe des Umzuges sind unter anderem:

Die Schaffung eines einheitlichen Campus Berliner Tor - Alexanderstraße, mit einem späteren Grünzug.

Das heißt, einer Zusammenlegung der beiden Campusflächen, welche noch durch die Straße „Berliner Tor“ getrennt sind. Die Studierenden und Lehrenden erhalten dadurch ein größeres Platzangebot in modernen, freundlichen Räumen.

Die Unterbringung des Departments „Pflege und Management“, sowie des Departments „Soziale Arbeit“ und den jeweils dazugehörigen Laboren, Werkstätten und Verwaltungen bietet darüber hinaus einige Vorteile.

Diese sind:

Eine zentralere Lage, mitten in der Hamburger Innenstadt, mit optimalen Anbindungen an den öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV), sowie an zentral gelegene Hauptverkehrswege. Außerdem ergibt sich durch die größere, zusammenhängende Fläche, die Möglichkeit weiterer Umnutzungen.

Diese sind zum Beispiel: Workshops und Wochenendseminare.

Auch aus betriebswirtschaftlicher Betrachtung ergeben sich Vorteile. So etwa eine mögliche Kostensenkung durch Zentralisierung von Lehre und Verwaltung und eine Kosteneinsparung im laufenden Betrieb, durch einen moderneren Gebäudebestand.

1.2 Mögliche Problemstellung

Die sich an dieser Stelle ergebenden Problemstellungen sehen wie folgt aus:

Bisherige und erwartungsgemäß auch zukünftige Umzüge der HAW Hamburg, verlaufen in einem zeitlich eng befristeten Rahmen.

Kleinere Umzüge und Großumzüge finden parallel zum üblichen Hochschulbetrieb statt und sollen diesen möglichst nicht stören oder einschränken.

Personell steht nur eine geringe Anzahl an Mitarbeitern zur Verfügung, die mit den zu absolvierenden Umzügen betraut werden können.

Seitens der Hochschule handelt es sich dabei zumeist nicht um professionelle Umzugsmanager, sondern um Verwaltungsmitarbeiter der Hochschule.

Weiterhin ist an dieser Stelle noch zu erwähnen, dass die Faktoren „Projektdokumentation“ und „Projektauswertung“ bisher vernachlässigt wurden. Durch Projektarbeit gewonnene Erkenntnisse wurden nicht weiter dokumentiert, ausgewertet und verbreitet.

1.3 Zielsetzung

Die Zielsetzung dieser Bachelorarbeit ist es, durch ein Projektmanagementhandbuch die oben genannten Probleme zu lösen. Insbesondere die Schwerpunkte „schnellere Mitarbeiterereinbarung“ und die „Projektdokumentation“ sollen hier fokussiert werden. Dadurch sollen eine Zeit- und eine Kostenersparnis für die beteiligten Personen möglich werden, und es soll eine höhere Entscheidungstransparenz nach außen entstehen. Dabei wird darauf geachtet, dass das Projektmanagementhandbuch, den modalen Gegebenheiten der HAW Hamburg gerecht wird. Als öffentliche Institution, verfügt die Hochschule nur über beschränkte zeitliche, finanzielle und personelle Ressourcen. An dieser Stelle treten dann auch die Aspekte zur Anwendung und Nutzung des Facility Managements zu Tage. Diese sind etwa Steigerung der Wirtschaftlichkeit, Schaffung einer verbesserten Kostentransparenz innerhalb der HAW Hamburg. Höhere Informationsdichte, schnellerer Zugriff auf Bestandsdaten zu durchgeführten Umzügen (durch verbesserte Dokumentation) und einfachere Kalkulierbarkeit der möglichen Umzugskosten und der zeitlichen Abläufe.

I Theoretischer Grundlagen Teil

2 Begriffsbestimmungen und Grundlagen für das Projektmanagement

Um einen klaren Rahmen in dieser Ausarbeitung beibehalten zu können, ist es unerlässlich hier einige Begriffsbestimmungen zu treffen. Diese sollen beim Verstehen der Problematik helfen und einen Überblick vermitteln.

Ebenso sollen grundlegende Erklärungen zu den Themen „Projektmanagement“ und „Facility Management“ dem/der Leser/in helfen, einen Einblick in die abgehandelte Thematik zu erlangen.

Das Vorstellen und Erläutern von Themenbereichen gestaltet sich so, dass ein breiter Ausschnitt vorgestellt wird. Dieser wird anschließend, an relevanten Stellen vertieft. Also in Bereichen, mit einem direkten Zusammenhang zu Umzügen der HAW Hamburg.

So sollen Kürze und Verständnis fortlaufend gewährleistet bleiben.

2.1 Definition Projekt

Der Begriff Projekt hat seinen Ursprung in der lateinischen Sprache (proiectum) und bedeutet übersetzt etwa „das nach vorn Geworfene“.

Nach Definition der DIN-Norm 69901, ist ein Projekt als ein Vorhaben zu verstehen, welches im Wesentlichen durch seine „Einmaligkeit“ der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet wird. (DIN-Norm 69901)

Diese Bedingungen können zeitlicher, personeller, finanzieller oder anderer Natur sein. Außerdem grenzt sich ein Projekt gegenüber anderen Vorhaben ab und es ist mit einer so genannten „projektspezifischen Organisation“ verbunden. Dabei ist zu erwähnen, dass in der DIN-Norm der Begriff „projektspezifische Organisation“ nicht geklärt, beziehungsweise näher definiert wird.

Neben dieser Definition nach DIN, gibt es noch andere Definitionen diverser Autoren, welche sich ebenfalls mit dem Themen Projekt *und* Projektmanagement beschäftigt haben.

Dabei definieren diese, ein Projekt zusätzlich über:

Zeitliche Befristung, Neuartigkeit, Größe, Komplexitätsgrad.²

Generell lässt sich aber feststellen, dass ein HAW interner Umzug immer einen Projektcharakter besitzt.

2.2 Projektphasen und Projektarten

Ein Projekt gliedert sich in unterschiedliche Phasen. Diese Phasen heißen:

- Projektstart,
- Zielpräzisierung,
- Projektplanung,
- Projektumsetzung,
- Projektkontrolle,
- Projektabschluss.

Bei der Bearbeitung von Projekten, hat es sich als dienlich erwiesen, dass Vorgehen zur Projektlösung in Abschnitte zu unterteilen.

So gibt es ein

- Schrittweises Vorgehen, dabei wird vom Groben ins Feine (Detail) geplant.
- Systemorientiertes Vorgehen, dabei ist auf eine Vielzahl von möglichen Interessengruppen- und Vertretern zu achten. Diese bilden ein System aus „Betroffenen“ (Stakeholder).

- Schematisches Vorgehen, dabei findet eine Fokussierung auf sachliche und

² Charakterisierende Projektmerkmale nach Franz Xaver Bea et al. in: *Projektmanagement*, 2008; ebenso bei Lisa A. Bucki in: *OpenProj The Open Source Solution for Managing Your Projekts*, 2009;

zeitliche Ablaufschritte statt.

Durch diese Vorgehensweisen werden Prozesse leichter überschaubar (Transparenz) und lassen sich einfacher strukturieren.

(Bea et al., 2008, S. 40 ff.)

Weiterhin hat es sich als praktisch erwiesen, Projekte nach ihrem Inhalt und ihrem Auftraggeber-Auftragnehmer Verhältnis zu unterscheiden.

Dadurch entsteht folgende Einteilung:

- Einteilung nach Projektinhalt,
- Einteilung nach dem Verhältnis Auftraggeber/Auftragnehmer (nationale und internationale Projekt),
- Einteilung in Private-, Öffentliche- und Mischprojekte (je nach Herkunft und Tätigkeitsfeld des Auftraggebers/Auftragnehmers),
- Einteilung in Eigen- und Fremdauftragsprojekte.

Interne Umzüge der HAW Hamburg besitzen einen öffentlichen Charakter und sind Eigenauftragsprojekte. Die Hochschule ist eine öffentliche Institution und ist verpflichtet, Ausschreibungen zu tätigen, wenn ein bestimmtes finanzielles Auftragsvolumen überschritten wird. Außerdem benötigt sie externe Hilfe durch Umzugsunternehmen, welche die benötigte „manpower“ zur Verfügung stellen.

3 Projektmanagement

Unter Projektmanagement im betriebswirtschaftlichen Sinne, wird die geordnete und systematische Anwendung von Steuerungs- und Regelprozessen verstanden. Dabei kann zwischen einem Einzelprojektmanagement und einem Multiprojektmanagement unterschieden werden.

Die zentrale Basis des Projektmanagement bilden die Komponenten

Planung, Umsetzung, Kontrolle und Regelung.

Der Hauptteil des Projektmanagements bewegt sich im operativen Bereich, da hierbei Effizienz und Flexibilität im Fokus stehen. (Bea et al., 2008, S. 36 ff.)

Drei der oben genannten Komponenten (Planung, Umsetzung und Kontrolle) durchziehen wiederkehrend alle Projektphasen, in Form einer so genannten „top down-Struktur“. (Füting/Hahn, 2005, S. 40)

Projektmanagement bedeutet also auch, die zur Verfügung stehenden Ressourcen aufgabengerecht- und zeitnah einzusetzen (siehe hierzu Projektressourcen).

3.1 Projektstrukturplan und Elemente

Der Projektstrukturplan ist die Grundlage aller weiteren Projektpläne und lässt sich dadurch auch als „*Plan der Pläne*“ bezeichnen. (Bea et al., 2008, S. 140)

Mit seiner Hilfe wird es möglich, die gesamten Aufgaben, die mit dem Projekt verbunden sind, in einzelne Elemente zu zerlegen und eine Beziehung zwischen ihnen zu erstellen. Dabei vermittelt der Projektstrukturplan eine Übersicht über das gesamte Projekt und die enthaltenen Einzelaufgaben.

Er sollte so angelegt werden, dass es möglich wird, aus ihm Arbeitspakete für das Projektteam zu generieren und Schnittstellen bilden zu können. Der Projektstrukturplan besteht aus einzelnen Elementen die Projektstrukturplanelemente heißen.

Die Hauptelemente eines Projektstrukturplans sind:

- Die Teilaufgaben (TA) und die Arbeitspakete (AP).
(DIN-Norm 69901)
- Die Teilaufgaben sind dabei Teile des Projektes, welche im Projektstrukturplan weiter aufgegliedert werden können.
- Die Arbeitspakete sind in sich geschlossene Arbeitsaufgaben, für einzelne

Teampersonen oder Teamgruppen. Sie lassen sich nicht weiter zerlegen.

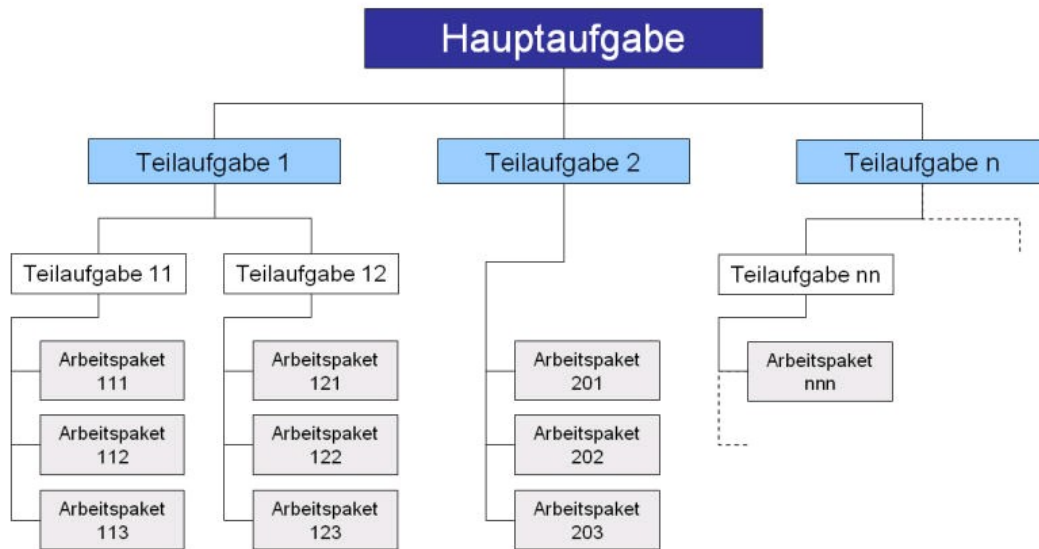


Abb. 1: Modell Projektstrukturplan

Der Projektstrukturplan lässt sich je nach Gliederung und angewendetem Verfahren in drei unterschiedliche Arten zerlegen.

Diese heißen:

- Objektorientierte Zerlegung,
- Funktionsorientierte Zerlegung,
- Gemischtorientierte Zerlegung.

Die letztgenannte Zerlegung findet bei der HAW Hamburg Anwendung, da hier für die einzelnen Bereiche (Labore, Werkstätten, Verwaltungen etc.) einzelne Teilaufgaben und Arbeitspakete gebildet werden.

3.2 Zeitplanung

Die Zeitplanung bildet die Grundlage für die terminlichen Abläufe innerhalb des Projektes und dient zu deren Kontrolle.

Um diesen Aufgaben gerecht werden zu können, sollte die Zeitplanung folgende Punkte berücksichtigen:

- geschätzte Gesamtzeitdauer des Projektes und einzelner definierter Abschnitte,
- Zeitfristen für einzelne Projektabschnitte, unter Berücksichtigung des frühesten und des spätesten Fertigstellungstermins,
- Einplanung von zeitlichen Reserven bei Ausfällen und Störungen (Puffer),
- Ermittlung der Abhängigkeiten zwischen einzelnen Projektabschnitten.

So entsteht eine detaillierte Planung, die sich in Form eines Gantt-Diagramms beziehungsweise eines Balkenplans darstellen lässt. (Hahn, 2002, S. 87 ff.)

3.3 Projektablaufplanung

Die Projektablaufplanung ist der nächste Schritt zur Bewältigung, der durch das Projekt gestellten Aufgaben. Durch ihre Anwendung wird es ermöglicht, einen Überblick über die technischen und organisatorischen Zusammenhänge im Projekt zu bekommen.

Weiterhin dient sie als Grundlage zur Planung von Terminen, benötigten Ressourcen und möglicher Kosten.

Außerdem zeigt sie auf, welche Aktivitäten in einem Zusammenhang stehen und welche Aktivitäten parallel verlaufen können. Dadurch ermöglicht sie Schnittstellen zwischen Arbeitspaketen (AP) zu erkennen und entsprechende zeitliche Ressourcen zu planen.

Zur Bearbeitung der Planung werden anstehende Arbeitspakete in eine logische Reihenfolge gebracht.

Bei der größeren Umzugsplanungen der HAW Hamburg spielen Balken- und Netzpläne eine wichtigere Rolle als Listen. Grund hierfür ist der Umfang der zu bearbeitenden Projekte. Bei Kleinumzügen, etwa einer einzelnen Büroeinheit, können auch Listen eingesetzt werden.

3.3.1 Listen

Die Listenplanung ist ein einfaches Planungswerkzeug, das bei einfachstrukturierten Projekten mit geringerem Umfang eingesetzt wird. Dabei werden die im Projektablauf nötigen Schritte in eine logische Reihenfolge gebracht und auf Listen nach einer Nummerierung (aufsteigend 1,2,3.....n) erfasst.

Tag	Wo	Tg	Buchung	Buchung	Buchung	Buchung	Soll-zeit Std.	gesamt- amwes. Std.	Wohrarb 15% Std.	Wohrarb 25% Std.	Wohrarb 50% Std.	Spar-zeit Std.	Nacht-zeit Std.	Dienst- zuschl. Std.	Krank- heits- Tage	Krank- heits- Tage	Urlaub- Std.	Urlaub- Std.	Fort- bildung Std.	Alters- teilz. Std.	
01	Sa	119																			
02	So	120																			
Wochensumme Abrechnung																					
03	Mo	127	07:00 KO	09:00 D			8.00	2.00													
04	Di	127	UE				8.00														
05	Mi	127	UE				8.00														
06	Do	127	UE				8.00														
07	Fr	127	UE				8.00														
08	Sa	*127					8.00	Keine Buchungen													
09	So	*127					8.00	Keine Buchungen													
Wochensumme Abrechnung																					
							36.00	2.00													
10	Mo	127	13:58 KO	22:05 GE			8.00	nicht bewertet													
11	Di	0	13:54 KO	22:10 GE			8.00	nicht bewertet													
12	Mi	0	13:55 KO	22:02 GE			8.00	nicht bewertet													
13	Do	0					8.00	nicht bewertet													
14	Fr	0					8.00	nicht bewertet													
15	Sa	0						nicht bewertet													
16	So	0	21:57 KO					nicht bewertet													

Abb. 2: Modell Liste

3.3.2 Balkenplan

Der Balkenplan stellt den Projektablauf in einer Abhängigkeit zu einer definierten Zeit-Achse dar.

Die Vorgehensweise bei der Erstellung sieht so aus, dass alle bekannten Arbeitspakete aufgelistet werden. Danach werden den Arbeitspaketen Zeiten zugewiesen, die Verknüpfungen die sich dann aus Arbeitspaket und Zeitaufwand ergeben, werden als Balken graphisch dargestellt. Danach werden mögliche „Meilensteine“³ des Projektes in das Balkendiagramm aufgenommen und mit einer Raute (Planungssymbol) gekennzeichnet.

Der so entstehende Plan wird als zeitfixierter Balkenplan bezeichnet, in dem zeitliche Abhängigkeiten sichtbar werden. Ein Bezug auf die Abhängigkeit der Arbeitspakete zueinander fehlt dabei allerdings.

Eine höhere Informationsdichte enthält der „vernetzte Balkenplan“, bei dem Arbeitspakete und ihre Abhängigkeiten voneinander aufgezeigt werden.

(Hahn, 2002, S. 100)



Abb. 3: Modelle eines Balkenplanes

3.3.3 Netzplan

³ Meilenstein: als „Meilenstein“ gilt es Projektergebnis, von besonderer Bedeutung für den weiteren Projektverlauf (Bea et al., 2008, S. 70)

Der Netzplan vereint alle Verfahren zur Analyse, Planung, Steuerung und Überwachung von Abläufen.

Grundlage ist die graphische Erfassung und Berücksichtigung von benötigten Zeiten, Kosten und anderen Einsatzmitteln.

Die so entstehende graphische Darstellung ähnelt einem Netz. Grundbegriffe der Netzplantechnik sind Vorgänge, Ergebnisse und Meilensteine. Die besondere Abhängigkeit von Vorgängen oder Ergebnissen wird als Anwenderbeziehung bezeichnet und ist immer projektspezifisch.

(Hahn, 2002, S. 106 ff.)

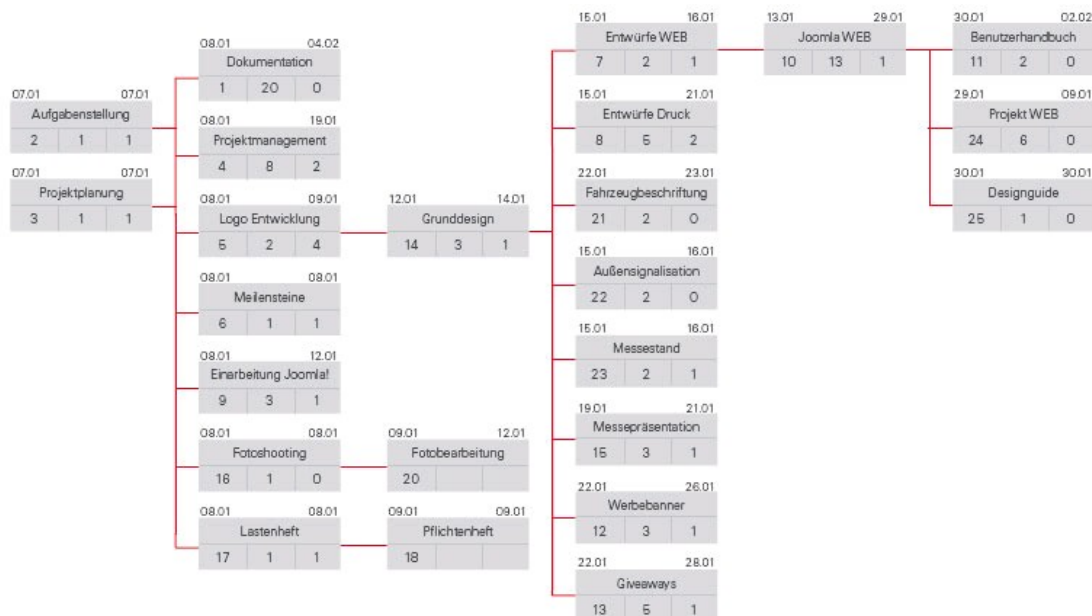


Abb. 4: Modell Netzplanes

Als Hilfsmittel zur Erstellung von Balkenplänen und Netzplänen gibt es diverse Computerprogramme, wie „MS Projekt“⁴ (Microsoft) oder der Opensource-Variante⁵ „OpenProj“ und andere mehr.

3.4 Projektressourcen und Ressourcenplanung

⁴ siehe hierzu Bendisch, Führer: Projekte managen mit MS Project, S 10 ff.

⁵ Opensource bedeutet, dieses Programm steht als kostenloser Download im Internet, die Nutzung ist nicht mit Lizenzgebühren verbunden

Unter Projektressourcen werden die Mittel verstanden, deren Einsatz zur Durchführung des Projektes notwendig ist. Dabei stellen sie die kleinste Analyseeinheit dar. Ressourcen lassen sich unterteilen in:

- nicht greifbare Ressourcen, wie etwa Wissen und Unternehmensreputation,
- greifbare Ressourcen, wie etwa Mitarbeiterzahl, Fertigungskapazitäten, Rohstoffe,
- finanzielle Ressourcen, wie etwa internes Kapital, Eigenkapital durch Gesellschafter, Menge des eingesetzten Fremdkapitals.

(Bergmann/Garrecht, 2008, S. 163)

Projektressourcenplanung meint die Ermittlung und Planung der benötigten Mittel, welche zur Projektumsetzung nötig sind.

Der Planungsvorgang gliedert sich allgemein in vier Schritten.

Diese Schritte heißen:

- Ermittlung des Ressourcenbedarfs, welcher für das Projekt nötig ist,
- Ermittlung und Analyse der vorhandenen Kapazitäten,
- Vergleich des ermittelten Bedarfs mit den vorhandenen Kapazitäten,
- Optimierung von Bedarf und Kapazität, sofern dies möglich ist.

Eine korrekte Planung und ein Management an dieser Stelle sind wichtig, da nur so gewährleistet werden kann, dass die benötigten Einsatzmaterialien bei den jeweils verantwortlichen Teammitgliedern bereitstehen und zeitnah abgerufen werden können. Dadurch werden Ausfallzeiten und Kosten minimiert.

(Bea et al., 2008, S. 190)

Da auch die HAW Hamburg nur über eine bestimmte Menge an personellen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen verfügt, sollte auch bei ihren Projekten ein Ressourcenplan erstellt werden.

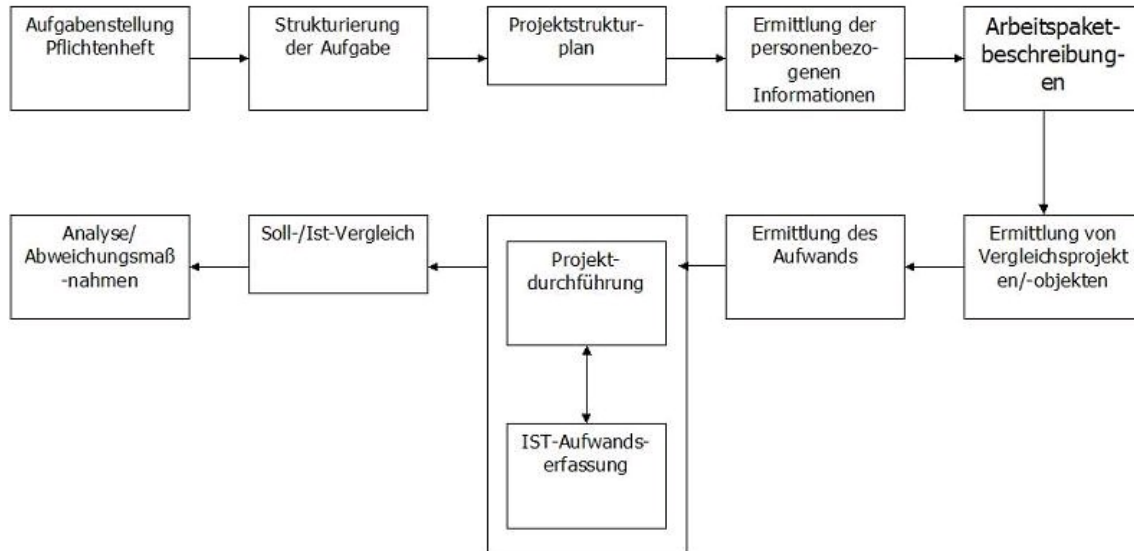


Abb. 5: Modell Projektressourcenplanung

3.5 Projektorganisation

Projektorganisation ist ein Element der Leitung, mit dem definierte Ziele erreicht werden sollen.

Eine ungenügende oder falsche Projektorganisation ist häufig mitverantwortlich für das Scheitern von Projekten.

Unterschieden werden kann an dieser Stelle zwischen:

einer Aufbauorganisation,

- Aufbauorganisation meint dabei die Verteilung und Vergabe von Aufgaben und Kompetenzen an die jeweiligen Projektbeteiligten;

und einer Ablauforganisation

- Ablauforganisation hingegen meint die Entwicklungsgänge die nötig sind, um die vergebenen Aufgaben zu erfüllen.

Ziel ist dabei, alle nötigen Aufgaben und Vorgänge für ein positives Projektende zu erfassen und umzusetzen.

Eine geeignete Projektorganisation bringt eine gesteigerte Effizienz

(Wirtschaftlichkeit) bei der Nutzung von Ressourcen, sowie eine verbesserte

Projektablaufgeschwindigkeit mit sich.

3.5.1 Organisationseinheiten

Projektorganisation bedeutet auch, dass Aufgaben in Rahmen eines Projektes von verschiedenen Organisationseinheiten wahrgenommen werden.

Die einzelnen Aufgaben, Befugnisse und ihre Einordnung in der Aufbauorganisation, werden für eine zuständige Organisationseinheit in einer entsprechenden Stellenbeschreibung definiert.

Die Organisationseinheiten in einem Projekt heißen:

- Der/die Projektauftraggeber, erteilt den Projektauftrag und steckt die Rahmenbedingungen ab, außerdem setzen er/sie auch den Projektleiter/in ein und geben die benötigten finanziellen Mittel frei.
- Der/die Projektleiter/in, ist für die Erfüllung des Projektauftrages in den definierten Rahmenbedingungen zuständig. Das heißt, er/sie plant, lenkt, koordiniert und steuert die ihm/ihr übertragenen Aufgaben und überprüft die Erreichung der vereinbarten Ziele.
- Das Projektteam, es besteht aus Mitgliedern unterschiedlicher Fachbereiche. Seine Zusammensetzung wird durch den/die Projektleiter/in bestimmt. Dabei ist zu erwähnen, dass der/die Projektleiter/in nicht immer exakt die Mitarbeiter bekommt die er/sie möchte. Die Besetzung, beziehungsweise Entsendung aus dem Fachbereich, erfolgt durch die dort tätigen Vorgesetzten.

3.5.2 Modelle der Projektaufbauorganisation

Durch die Projektaufbauorganisation wird die Verteilung der Projektaufgaben an entsprechende Aufgabenträger koordiniert und geregelt. Als Ergebnis entsteht eine für das Projekt zuständige Organisationsstruktur.

Dabei kann in drei verschiedene Modelle unterschieden werden.

Stabs-Projektmanagement

Das Stabs-Projektmanagement wird auch als „Einfluss-Projektmanagement“ bezeichnet.

Der hier für das Projektmanagement zuständige Stab hat keinerlei Weisungsbefugnisse, vielmehr sammelt er Informationen und betreibt Koordination.

Beides bildet die Grundlage für spätere Entscheidungen beziehungsweise bereitet diese vor. Der/die Projektleiter/in hat im Projektteam keine Weisungs- oder Entscheidungsbefugnis.

Die Mitglieder des Projektteams sind trotz ihrer Projektteilnahme weiterhin in ihre üblichen Tätigkeiten in der Linienorganisation gebunden.

Die HAW Hamburg hat für ihre Umzugskordinatoren ebenfalls diese Form der Projektaufbauorganisation gewählt.⁶

Matrix-Projektorganisation

Bei der Matrix-Projektorganisation werden die zur Projektbewältigung nötigen Kompetenzen und Befugnisse zwischen einer Linienorganisationstätigkeit (in der Verwaltung, Beschaffung, Forschung usw.) und einer Tätigkeit innerhalb des Projektes geteilt.

Der/ die Projektleiter/in hat eine Entscheidungs- und Weisungsbefugnis gegenüber den Projektteammitgliedern. Diese wiederum behalten zusätzlich ihren Linienvorgesetzten, innerhalb ihrer Abteilung als Weisungsberechtigten.

Durch diese doppelte Führungsbefugnis kann ein Konfliktpotenzial entstehen.

Reine Projektorganisation

Bei dem Modell der Reinen Projektorganisation findet die stärkste Ausrichtung an den Projektaufgaben statt.

Das unterscheidet dieses Modell stark von den vorherigen.

Benötigtes Projektpersonal wird aus seiner Linienfunktion heraus gelöst und nur der Verantwortung und Weisung der Projektleitung unterstellt.

⁶ Der von der Fakultät „Wirtschaft und Soziales“ eingesetzte Umzugskordinator, Herr H. Knolle, ist neben dem Umzug weiterhin im der Verwaltung tätig.

Das Projektteam ist nur für die Bewältigung von Projekten zuständig und wird unter Umständen auch räumlich gesondert, neu zusammengesetzt.

(Bea et al., 2008, S. 61 ff.)

Die Entscheidung für ein bestimmtes Modell hängt von mehreren spezifischen Merkmalen ab. Diese können sein:

- Dringlichkeit des Projektes,
- Art und Umfang,
- Grad der Komplexität des Projektes,
- Kostenrahmen,
- Zeitrahmen,
- Personelle Ressourcen.

4 Begriff Projektdokumentation

Die Dokumentation aller Vorgänge im Projekt ist von immenser Wichtigkeit. Nur so lässt sich ein Projekt zielgerichtet voranbringen und später auswerten. Es ist dabei absolut wichtig und unabdingbar, dass alle Informationen und Kommunikationsinhalte erhalten werden, um später ausgewertet werden zu können.

Geht an dieser Stelle Wissen und Know-how verloren, geschieht das unwiederbringlich.

Die wichtigsten Bestandteile der Dokumentation sind dabei, das Projekthandbuch und das Projektmanagementhandbuch.

Auf das Projektmanagementhandbuch wird in Teil II B detailliert eingegangen.

4.1 Projekthandbuch

Das Projekthandbuch stellt einen wichtigen Teil der schriftlichen Kommunikation dar, welche während der gesamten Projektphasen stattfindet.

Die Inhalte entstehen bereits in der Projektstartphase und werden im weiteren Projektverlauf erweitert und detailliert. So entsteht über die einzelnen Projektphasen quasi ein Nachschlagewerk zum betreffenden Projekt.

Der Zweck des Projekthandbuches liegt in der Dokumentation des Projektverlaufes und in der Berichterstattung.

Der inhaltliche Aufbau ist so angelegt, dass alle wichtigen Dokumente aus dem gesamten Projektverlauf leicht zu finden sind und jederzeit zur Verfügung stehen. Als Aufbau des Projekthandbuchs bietet es sich an, zwei Dokumentationsteile zu erstellen.

Dabei ist der erste Teil eine Inhaltsdokumentation. Sie ist den erreichten Arbeitsergebnissen gewidmet.

Der zweite Teil, eine Methodendokumentation, ist dem Vorgehen zur Ergebniserreichung gewidmet.

(Bea et al., 2008, S. 260 ff.)

Bestandteile des Projekthandbuches sind außerdem, das Lasten- und Pflichtenheft und das Leistungsverzeichnis.

4.1.1 Leistungsverzeichnis (LV)

Das Leistungsverzeichnis (Leistungsspezifikation) ist ein wichtiger Bestandteil des Vertrages zwischen dem Auftraggeber und dem Auftragnehmer. In ihm werden detailliert beschrieben, welche Leistungen der Auftraggeber von seinem Auftragnehmer erwartet. Es stellt die Grundlage für Ausschreibungen (Auftragsvergabe an externe Unternehmen) dar.

Seitens der HAW Mitarbeiter gibt es einen Schulungsbedarf bei der Erstellung von Leistungsverzeichnissen, da immer wieder Unklarheiten herrschen.

(siehe Gesprächsmitschrift Herr Rossberg, 01.12.2009)

4.1.2 Ausschreibung

Die Ausschreibung ist die Beschaffung von Betriebsmitteln, Werkstoffen, Personal und Dienstleistungen durch externe Anbieter, zum Beispiel Umzugsunternehmen. Zur Gestaltung von Ausschreibungen gibt es seitens der Freien- und Hansestadt Hamburg entsprechende Vorgaben, diese können im Verwaltungsnetzwerk der Stadt Hamburg nachgelesen werden.

4.1.3 Lastenheft- und Pflichtenheft

Das Lastenheft enthält alle Aufträge und Anforderungen des Auftraggebers an den möglichen Auftragnehmer. Dieser erweitert die abgeforderten Leistungen um einen Zeitplan und einen Preis, so entsteht das zu erfüllende Pflichtenheft. Das entstandene Lasten- und Pflichtenheft, ist die weitere Arbeitsgrundlage zur gemeinsamen Bewältigung des Projektes.

4.2 Projektmanagementhandbuch und Inhalte

Das Projektmanagementhandbuch beschreibt die Organisationsstandards, die bei der Bearbeitung von Projekten innerhalb eines Unternehmens Anwendung finden. Der Aufbau sieht so aus, dass sich in ihm Informationen zu dem Projektphasen, dem Aufbau der Phasen und dem zeitlichen Ablauf je Phase wieder finden lassen.

Außerdem sollte zu erkennen sein, welche Instrumente in welcher Projektphase eingesetzt werden und welches Projektorganisationsmodell Anwendung findet. Außerdem vermittelt es, wie das Berichtswesen zu führen ist. Welche EDV-Anwendungen im Projekt zum Einsatz kommen und auf welcher Grundlage projektbezogene Berechnungen stattfinden.

Anders als das Projekthandbuch, ist das Projektmanagementhandbuch nicht nur mit einem spezifischen Projekt verbunden. Vielmehr regelt es generelle Abläufe und Zuständigkeitsstrukturen in einer Institution, bezüglich anfallender Projektbetreuungen.

(Bea et al., 2008, S. 584 ff.)

5 Begriffsbestimmungen Facility Management und Teilbereiche

Im Folgenden werden die Begriffe Facility Management (FM) und seine Teilbereiche erklärt. Facility Management ist von besonderer Bedeutung, da die Umzugsplanung und das Umzugsmanagement auf Daten und Informationen aus dem FM beruhen.

5.1 Begriff Facility Management (FM)

Der Begriff Facility Management entstammt der englischen Sprache und bedeutet übersetzt etwa „Anlagen- oder Liegenschaftsmanagement“.

FM ist eine Managementdisziplin. Sie beschäftigt sich mit der Befriedigung von Grundbedürfnissen (der Mitarbeiter) am Arbeitsplatz. Ziel ist dabei, die Unterstützung des unternehmerischen Kernprozesses. Diese Fokussierung soll eine Erhöhung der Kapitalrentabilität bewirken. Außerdem soll eine höhere Informationsdicht, als Grundlage für Entscheidungen (Transparenz), geschaffen werden.

FM nimmt dabei Bezug auf die baulichen Gegebenheiten und technischen Anlagen, sowie alle erbrachten Dienstleistungen rund um die betreffende Liegenschaft.

(GEFMA Richtlinie 100-1 Facility Management Grundlagen, 2005, S. 1)

5.1.1 **Entwicklung und Einteilung des Facility Managements**

Die Entwicklung des heutigen Facility Managements reicht bis in die 1970´er Jahre zurück und fand ursprünglich in den USA statt. Nachdem die mit dem FM verbundenen Sichtweisen einen immer größeren Interessentenkreis fanden, entdeckte man auch in Europa ein Interesse an der Thematik.

Gründe dafür waren unter anderem, die neue Planungsflexibilität die sich durch FM ergab, ein verbesserter Informationsstand durch FM und mehr Kostentransparenz als Entscheidungsgrundlage.

(GEFMA Richtlinie 100-1 Facility Management Grundlagen, 2005, S. 5)

5.1.2 **Aufgaben und Nutzen des Facility Managements**

Facility Management gliedert sich in drei Teile. Diese Teile heißen:

- kaufmännisches FM,
- technisches FM
- infrastrukturelles FM.

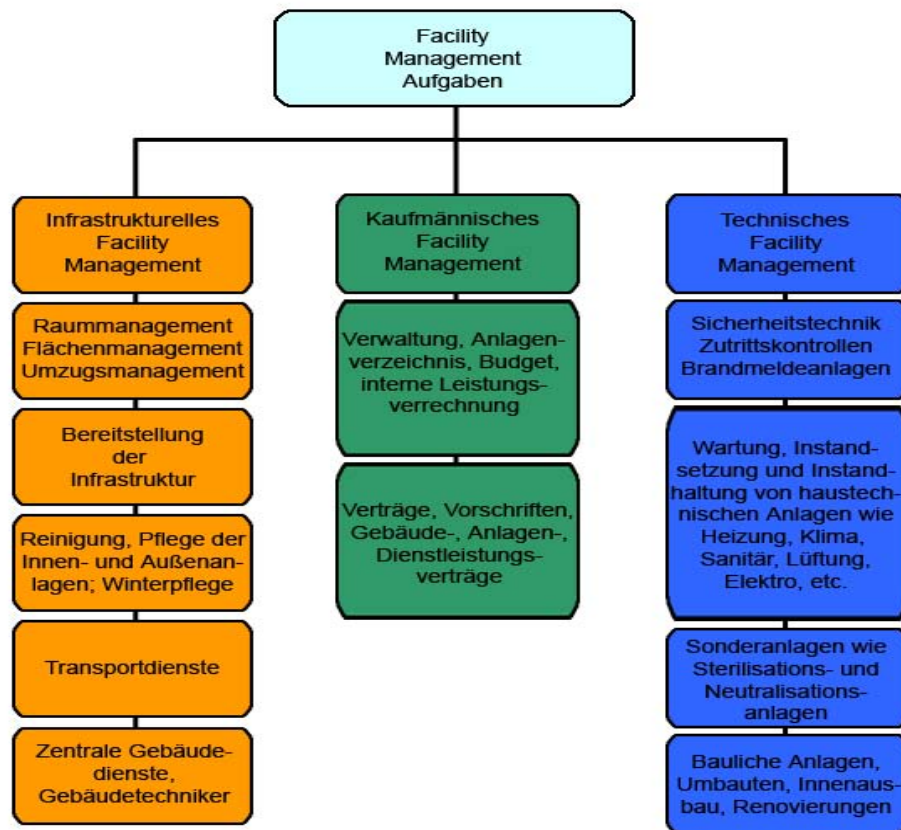


Abb. 6: Die Säulen des Facility Managements

Eine Auswahl der entsprechenden Leistungsschwerpunkte wird in der oberen Grafik ersichtlich.

Der Hauptnutzen liegt in der Schaffung einer Kosten- und Leistungstransparenz durch das Erfassen und Zusammentragen von Informationen und Daten. Diese Tätigkeiten wirken sich sowohl auf die Kostenstruktur des anwendenden Unternehmens, sowie auf das entsprechende Kerngeschäft aus.

Es werden also nachvollziehbare und verständliche Grundlagen für unternehmerische Entscheidungen geschaffen.

(GEFMA Richtlinie 100-1 Facility Management Grundlagen, 2005, S. 1)

5.1.3 Mögliche Technische Hilfsmittel im Facility Management

Eine mögliche, technische Hilfe im Facility Management stellt das CAFM (Computer Aided Facility Management) dar.

Dieses unterteilt sich in zwei modulare Bereiche.

Zum einen in so genannte CAFM Werkzeuge (Software):

Ein CAFM Werkzeug kann eine einzige Aufgaben erfüllen (monofunktional) oder mehrere Aufgabenbereiche (multifunktional) abdecken. Die jeweilige Software ist dabei als Teil eines gesamten Systems anzusehen, welches durch einzelne Komponenten ergänzt wird.

Zum anderen in so genannte CAFM-Systeme⁷:

Ein solches System ist ein individuelles Lösungspaket, das sich an den Anforderungen und Bedürfnissen der Kunden orientiert. Seine Einzelkomponenten werden als Werkzeuge (siehe oben) bezeichnet. Die Kosten eines solchen Systems sind stark mit seinem Umfang beziehungsweise seinen Möglichkeiten verbunden. Eine Kompatibilität von Werkzeugen unterschiedlicher Hersteller wird als Standard verstanden.

(GEFMA Richtlinie 400 Computer Aided Facility Management, 2008, S. 1)

5.1.4 Bedeutung und Einsatz des FM an der HAW

Die Implementierung des Facility Managements, an der HAW Hamburg, vollzieht sich seit dem Jahr 2001. Die Beweggründe dafür waren eine Steigerung der Wirtschaftlichkeit, Schaffung einer verbesserten Kostentransparenz, höhere Informationsdichte, schnellerer Zugriff auf Bestandsdaten und einfachere Kalkulierbarkeit des Betreiberrisikos.

⁷ Die HAW Hamburg verwendet in der Facility Management Leitstelle das CAFM System „Speedicon FM®“

Außerdem sollte dadurch eine Zentralisierung von Verantwortlichkeiten und eine Vereinfachung in der organisatorischen Struktur geschaffen werden.

(siehe Gesprächsmitschrift Baumanagement, 24.11.2009)

5.2 Begriff Flächenmanagement

Unter dem Begriff des Flächenmanagements wird das Sammeln und Weiterverarbeiten aller Informationendaten zu Flächen verstanden.

Diese werden in elektronischer Form gespeichert und sind gegebenenfalls leicht zu aktualisieren.

Inhalte des Flächenmanagements sind zum Beispiel:

- Flächengröße und Art des Bodenbelags,
- Flächengröße und Anzahl von Fenstern und Türen.

Diese Details sind für den Unterhalt wichtig und dienen als Grundlage für Ausschreibungen, bei den entsprechenden Gewerken.

Beispiele hier für sind:

- Gebäudereinigungen,
- Elektriker- und Malergewerke,
- Umzugsspeditionen.

Die unter dem Flächenmanagement erfassten und hinterlegten Daten bilden die transparente Grundlage für spätere Kalkulationen und Entscheidungen.⁸

(Braun, 2007, S. 157)

⁸ DIN 277: *Grundflächen und Rauminhalte von Bauwerken im Hochbau*; 2005



Abb. 7: Flächenmanagementmodul Speedikon FM®

5.2.1 Begriff Umzugsmanagement

Unter dem Begriff des Umzugsmanagement versteht man die logische Planung, Steuerung und Kontrolle eines Umzugs. Dabei kann dieser, je nach Vorhaben oder Projektgröße einen einzelnen Arbeitsplatz, ein komplettes Büro oder sogar eine ganze Abteilung oder Anlage (technisch) umfassen.

Die für ein Umzugsprojekt benötigten Daten, werden dabei in der Regel aus dem Flächenmanagement entnommen, sofern die umziehende Institution über ein solches Informationssystem verfügt.⁹

(Braun, 2007, S. 159)

Die Hauptaufgabe des Umzugsmanagements besteht wie oben bereits erwähnt in der Planung, Lenkung und Kontrolle von Umzügen.

Das Vorgehen dabei sollte so kostengünstig wie möglich erfolgen.

Mit Hilfe der so genannten „Drag & Drop Funktion“ ist es möglich, Daten der umziehenden Personen oder Abteilungen schnell im neuen Belegungsplan oder Grundriss zu hinterlegen. Ebenso ist es möglich, durch elektronische

⁹ in der GEFMA Richtlinie 100-2 „Facility Management Leistungsspektrum“, wird das Flächen- und Umzugsmanagement klar dem FM zugeordnet, unter Lebenszyklusphase 6 „Arbeitsstätten Betreiben“, siehe hierzu GEFMA 100-2, 2004, S. 24

Flächenmanagementdaten, verschiedene Umzugsvarianten zu simulieren, ohne dabei tatsächliche Veränderungen im Ist-Bestand vorzunehmen.

So wird es via Planspiel möglich, die praktikabelste Umzugslösung zu ermitteln.

Dieses Vorgehen ist relativ kostengünstig und schnell zu realisieren, sofern die technischen Grundlagen vorhanden sind.

(Braun, 2007, S. 159 ff.)

Detailliste Möbel

speedikon FM
Aktiengesellschaft

Liegenschaft: Bensheim / 64625 Bensheim
Gebäude: BR 89 / Berliner Ring 89
Ebene: 10.01_2 / 1. OG B2

Raum: 2101 / Büro

Typ	Objektnummer	Objektbezeichnung	Hersteller	Baujahr	A-Wert [Euro]	Stellfläche [m²]
Aktenschrank	SCHR_164	Schrank 420x1200	Möbel Schärf GmbH	01.01.1999		
Arbeitstisch	STI_124	Tisch 800x1600	Möbel Schärf GmbH	01.01.1997		
Arbeitstisch	STI_125	Tisch 800x1600	Möbel Schärf GmbH	01.04.1998		
Drehstuhl	DST_017	Drehstuhl 440x500	Möbel Schärf GmbH	01.01.1999	250	0,00

Raum: 2102 / Büro

Typ	Objektnummer	Objektbezeichnung	Hersteller	Baujahr	A-Wert [Euro]	Stellfläche [m²]
Aktenschrank	SCHR_167	Schrank 420x1200	Möbel Schärf GmbH	01.01.1999		
Arbeitstisch	STI_125	Tisch 800x1600	Möbel Schärf GmbH	01.04.1998		
Arbeitstisch	STI_139	Tisch 800x1600	Möbel Schärf GmbH	01.04.1998		

Raum: 2103 / Büro

Typ	Objektnummer	Objektbezeichnung	Hersteller	Baujahr	A-Wert [Euro]	Stellfläche [m²]
Aktenschrank	SCHR_148	Schrank 420x1200	Möbel Schärf GmbH	01.01.1999		
Aktenschrank	SCHR_175	Schrank 420x1200	Möbel Schärf GmbH	01.01.1995	0	0,00
Arbeitstisch	STI_123	Tisch 800x1600	Möbel Schärf GmbH	01.02.1999		
Arbeitstisch	STI_139	Tisch 800x1600	Möbel Schärf GmbH	01.04.1998		
Drehstuhl	DST_176	Drehstuhl 440x500	Möbel Schärf GmbH	01.01.1995	0	0,00

Raum: 2104 / Büro

Typ	Objektnummer	Objektbezeichnung	Hersteller	Baujahr	A-Wert [Euro]	Stellfläche [m²]
Aktenschrank	SCHR_101	Schrank 420x1200	Möbel Schärf GmbH	01.01.1998	0	0,00
Aktenschrank	SCHR_101	Schrank 420x1200	Möbel Schärf GmbH	01.01.1998	0	0,00
Arbeitstisch	STI_131	Tisch 800x1600	Möbel Schärf GmbH	01.01.1995		
Arbeitstisch	STI_132	Tisch 800x1600	Möbel Schärf GmbH	01.02.1999		
Drehstuhl	DST_140	Drehstuhl 440x500	Möbel Schärf GmbH	01.01.1995	0	0,00

Raum: 2106 / Büro

Typ	Objektnummer	Objektbezeichnung	Hersteller	Baujahr	A-Wert [Euro]	Stellfläche [m²]
Aktenschrank	SCHR_088	Schrank 420x1200	Möbel Schärf GmbH	01.01.1999		
Arbeitstisch	STI_094	Tisch 800x1600	Möbel Schärf GmbH	01.02.1999	0	0,00
Arbeitstisch	STI_126	Tisch 800x1600	Möbel Schärf GmbH	01.02.1999		
Drehstuhl	DST_150	Drehstuhl 440x500	Möbel Schärf GmbH	01.01.1999		

Raum: 2107 / Büro

Typ	Objektnummer	Objektbezeichnung	Hersteller	Baujahr	A-Wert [Euro]	Stellfläche [m²]
-----	--------------	-------------------	------------	---------	---------------	------------------

Detailliste Seite 1 von 4

Seitenansicht: Seite 1 von 4

Abb. 8: Umzugsmanagementmodul Speedikon FM®

5.2.2 Begriff Raumbuch

Unter dem Begriff des Raumbuches, wird eine Sammlung von Informationen und Daten zu möglichst allen bestehenden Räumen verstanden. Generiert werden diese so genannten Metadaten, aus dem Flächenmanagement.

Dabei beinhaltet es unter anderem die Raumnummer, die Raumnutzer, die Raumausstattung und mögliche technische Daten, wie elektrische Leistung der Raumbeleuchtung etc..

Diese Datensammlung (meist in digitaler Form) bietet in der Gebäudeverwaltung viele Vorteile. Diese sind unter anderem:

- schneller Datenzugriff,
- einfache Aktualisierung,
- Transparenz.

(Braun, 2007, S. 74)

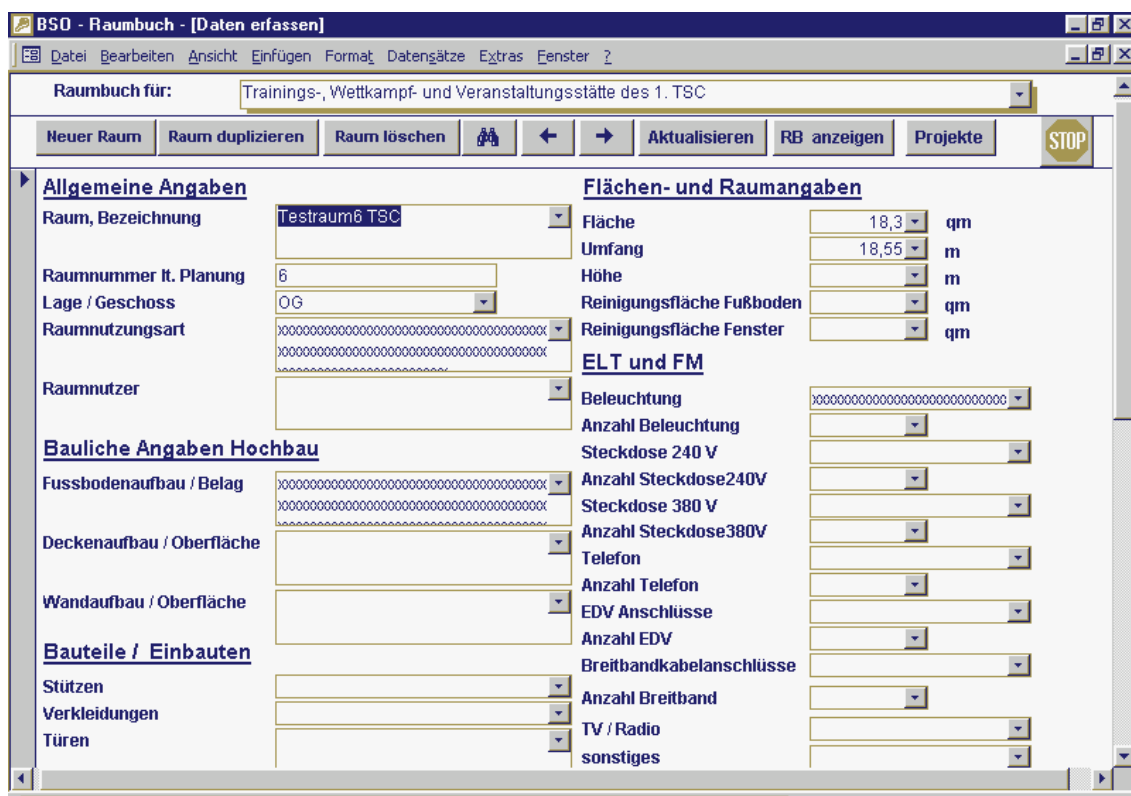


Abb. 9: Raumbuchmodul aus CAFM Modul

II A Anwendungsorientierter Teil

6 Historische Entwicklung und Organisation der HAW Hamburg

Im folgenden Text, werden die historische Entwicklung und die Organisationsstruktur der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg kurz umrissen und erklärt.

Beide Punkte sollen beim Verständnis der Umzugssituation helfen.

6.1 Historische Entwicklung der HAW

Die historischen Anfänge der heutigen Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg (HAW), reichen zurück in das Jahr 1749. Zum damaligen Zeitpunkt wurde in Hamburg eine nautische Schule für Seeleute gegründet.

Später folgten dann eine Bauschule, eine Wirtschaftsschule für Mädchen, ein Technikum und eine Wagenbauerschule.

Die heutige Fakultät „Wirtschaft und Soziales“, welche sich mit ihren Departments in der Saarlandstraße befindet, geht auf ein 1917 gegründetes, Sozialpädagogisches Institut zurück.

Seit dem August 2001 trägt die HAW die englischsprachige Terminologie „University of Applied Sciences“, diese Ergänzung signalisiert ihren praxisorientierten Charakter und ist für eine Fachhochschuleinrichtung, im englischen Sprachgebrauch üblich.

(Hamburg Hochschule für Angewandte Wissenschaften (Hrsg.): *Unsere Geschichte-Tradition und Moderne*. <http://www.haw-hamburg.de/121.html>)

6.2 Organisationseinheiten der HAW

Die Grundlage für die hier dargestellte Aufbauorganisation bildet das Hamburgische Hochschulgesetz (HmbHG) vom 18. Juli 2001.

Die hier aufgeführten Organisationseinheiten werden an dieser Stelle erwähnt, da sie mit einem Fakultäts- oder Departmentsumzug in direkter Verbindung stehen und an einer Vielzahl begleitender Prozesse beteiligt sind.

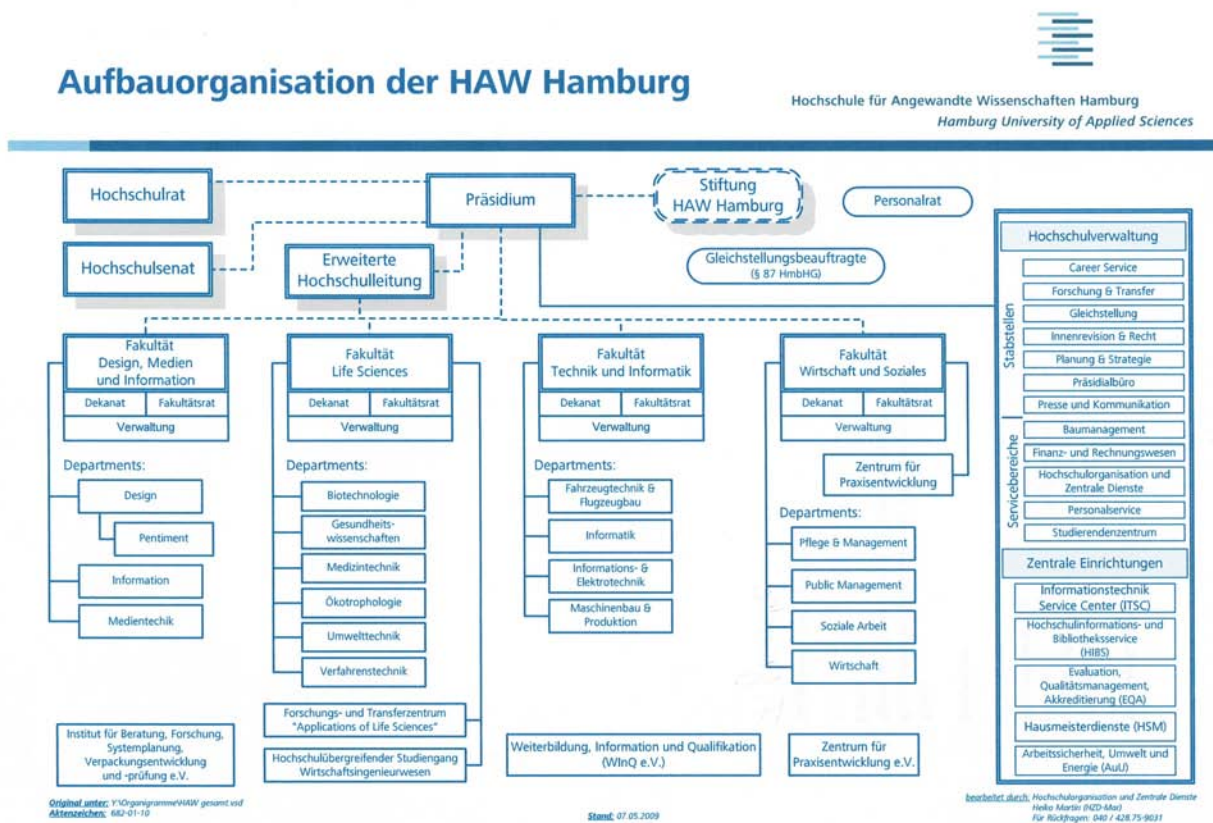


Abb. 10: HZD (Hrsg.) Aufbauorganisation der HAW Hamburg, 2009

6.2.1 **Begriff Fakultät**

Die Fakultäten (ehemals Fachbereiche) haben den Auftrag sich um Lehre, Forschung, Entwicklung und Verwaltung zu kümmern.

Zurzeit gibt es an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, vier Fakultäten.

Diese heißen: Design, Medien und Informatik; Life Sciences; Technik und Information; Wirtschaft und Soziales.

(HmbHG, 2001, § 89)

6.2.2 **Begriff Department**

Die Departments stellen die einzelnen Geschäftsbereiche der HAW Hamburg dar. Organisatorisch sind sie unterhalb der Fakultäten angesiedelt.

Zurzeit gibt es insgesamt 17 Departments an der HAW Hamburg.

6.2.3 **Hochschulorganisation und Zentrale Dienste (HZD)**

Die Aufgaben der HZD liegen in der Beschaffung und Organisation von betrieblichen Materialien, der Kontrolle und Steuerung des Mittelbedarfs sämtlicher Liegenschaften und Gebäuden. Weiterhin betreut sie die interne sowie externe Vermietung von Räumlichkeiten. Außerdem ist sie mit Vertragsabschlüssen und deren Pflege, für die HAW, betraut. Diese Verträge stehen in einem direkten Zusammenhang zur Gebäudebewirtschaftung und umfassen zum Beispiel die Bereiche:

- Gebäudereinigung,
- Entsorgung,
- Wartung,

- Energieversorgung.

Die HZD stellt einen Servicebereich innerhalb der Hochschulverwaltung dar.

6.2.4 Baumanagement der HAW (BM)

Die Aufgaben des Baumanagements liegen in der Bauunterhaltung und Standortentwicklung der HAW Hamburg und ihrer einzelnen Liegenschaften. Darüber hinaus, übernimmt das BM auch Beratungsleistungen für das Präsidium, die Fakultäten und die Departments, bezüglich der Gebäudeinstandhaltung, der Ausstattung und der möglichen Nutzung. Außerdem ist es befähigt, bei Baumaßnahmen für die HAW Hamburg, die Bauherreneigenschaften zu übernehmen. Daraus resultiert auch die Projektsteuerung solcher Maßnahmen und ihre Vorbereitung, bis hin zum formulieren einzelner Aufträge zu solchen Projekten.¹⁰

Das Baumanagement ist ebenfalls ein Servicebereich innerhalb der Hochschulverwaltung der HAW Hamburg.

Entstanden ist das im Jahr 2007.

Vorher gab es die „Fachabteilung Baureferat in der Präsidialverwaltung“ und später dann ein so genanntes „Gebäudemanagement“. Aus diesen Stellen ging das heutige Baumanagement mit seinen 12 Mitarbeitern/innen hervor.

(Gesprächsmitschrift „Baumanagement“ vom 24.11.2009)

6.2.5 Facility Management Leitstelle (FM Leitstelle)

Die FM Leitstelle ist im Baumanagement angesiedelt. Sie beschäftigt sich mit der Datenaufnahme, -einpflege und Verwaltung von Gebäudedaten.

Die Tätigkeitsschwerpunkte liegen im Flächenmanagement und der Erfassung und

¹⁰ Somit betreut das BM auch Maßnahmen, die mit baulicher Umgestaltung, für Umzüge einhergehen

Wartung der Technischen Gebäudeausrüstung (TGA). Außerdem ist es anderen Abteilungen und Fachbereichen möglich wichtige Informationen, wie etwa Grundrisse, Reinigungsflächen und Raumbelagungen, bei der FM Leitstelle einzuholen¹¹.

Seit Dezember 2009 ist die FM Leitstelle durch einen fest angestellten Mitarbeiter besetzt.

So ist das Baumanagement beziehungsweise die FM Leitstelle ein wichtiger Ansprechpartner bei geplanten Umzügen.

7 Umzugsplanung- und Durchführung am Beispiel der Fakultät „Wirtschaft und Soziales“ (W & S)

Wie zu Beginn dieser Ausarbeitung erwähnt, führt die Fakultät „W & S“ einen Umzug ihrer Departments durch. Der Start des Projektes „Umzug“ lag im Juni 2009. Die praktische Umsetzung und Beendigung des Projektes sollen im März 2010 erfolgen.

Im folgenden Teil soll das Vorgehen der verantwortlichen Personen, mit den gewonnenen Ergebnissen, vorgestellt werden.

7.1 Umzugsplanung

Die Gründe des geplanten Umzuges wurden bereits zur Eröffnung dieser Arbeit dargelegt.

An dieser Stelle soll sich eine Aufwands- und Ablaufplanung anschließen. Damit wird das Ziel verfolgt, den zu bewältigenden Aufwand und die Gründe des gewählten methodischen Ablaufes zu verdeutlichen.

¹¹ Über das elektronische Flächenmanagement, wird eine Raumbuchgestaltung möglich, sowie ein Durchspielen von Umzugsvarianten (HAW intern)

Im Juni 2009 fand eine „Kick-off-Veranstaltung“¹² der Umzugsverantwortlichen statt. Im Zuge dieser Veranstaltung wurde eine Arbeitsgruppe „Umzug (AG)“ gegründet.

Als zuständiger Umzugskordinator (Umzugsmanager) seitens der Fakultät „W & S“, wurde Herr H. Knolle¹³ benannt.

Mit der baulichen Koordination seitens der HAW Hamburg, wurde Frau M. Döinghaus¹⁴ betraut.

Sie betreut die nötigen Umbaumaßnahmen in der Alexanderstraße (zukünftiger Standort) und kümmert sich, gemeinsam mit Herrn Knolle, um ein neues Beschilderungssystem der Liegenschaft.

Während der Planungsphase des Umzuges wurden vier Projekthauptabschnitte definiert, diese werden an späterer Stelle detaillierter beschrieben. (siehe 7.3 Ablauf- und Terminplanung)

Das methodische Vorgehen gestaltete sich so, dass alle Arbeitsaufgaben und notwendigen Schritte über die Umzugs-AG und die betroffenen Mitarbeiter ermittelt wurden. Daraus entstanden Arbeitspakete (AP) und Meilensteine, welche zu bewältigen waren. Zur Kontrolle der erreichten Meilensteine und zum Klären angefallener Probleme, fanden in loser Reihenfolge Arbeitstreffen der „AG Umzug“ statt.

Mitglieder der Umzugs-AG sind die zuständige Fakultät- und Departmentleitung, der Umzugskordinator, Mitarbeiter des Baumanagements der HAW Hamburg, Interessenvertreter der Mitarbeiter und der Studierenden, sowie der Standorthausmeister.

¹² Kick-off-Meeting: Beginn eines Projektes, Planung und Festlegung des weiteren Vorgehens und Benennung von Projektmitgliedern, sowie Vergabe der ersten Projektaufgaben an Teammitglieder (Hahn, 2002, S. 83)

¹³ Verwaltungsmitarbeit der Fakultät „Wirtschaft und Soziales“

¹⁴ Dipl. Architektin, tätig für das Baumanagement der HAW Hamburg

7.2 Aufwandsschätzungen

Im Rahmen der Projektdefinition (Startphase) fanden Aufwandsschätzungen statt. Diese Schätzungen waren zu Beginn grob und sollten nur eine etwaige Größe des Aufwandes vermitteln. Im Zuge der weiteren Projektplanung wurden diese Schätzungen, für die folgenden drei Bereiche, dann zunehmend detaillierter.

Finanzieller Aufwand

Der finanzielle Aufwand für dieses Projekt liegt bei geschätzten Gesamtkosten von 612.000 Euro.¹⁵ Sie setzen sich zusammen aus den reinen Umzugskosten (circa 42.000 Euro), den Kosten für Medientechnik und Medienplanung (circa 318.000 Euro), nötigen Ergänzungen im Mobiliar (circa 97.500 Euro), Verdunkelung für Labore (circa 42.000 Euro), PC- und Informationstechnik (circa 14.000 Euro) und eine benötigte Erweiterung des Geräte- und Materialbedarfs (circa 99.000 Euro).

Bei der oben genannten Medientechnik ergab sich ein Mehrbedarf, da aufgrund der neuen räumlichen Struktur, so genannte „Dokumentenkameras“ zur Projektion angeschafft werden müssen.

(Stand der Schätzung und zuständiger Mitarbeiter: 24.10.2009, Hr. K. Knolle, Kostenschätzung Umzugs-AG)

Personeller Aufwand

Der personelle Aufwand für dieses Projekt beläuft sich auf 11 Mitarbeiter/innen, innerhalb der HAW Hamburg (siehe Mitglieder Umzugs-AG), sowie eine noch nicht feststehende Anzahl von Mitarbeitern des Umzugsunternehmens.

Dabei ist festzustellen, dass der Arbeitsaufwand der einzelnen Beteiligten innerhalb der HAW stark variiert.

Das größte Arbeitspensum haben Herr H. Knolle und Frau M. Döinghaus.

¹⁵ Gesetzliche Mehrwertsteuer inklusive (MWST 19%)

Herr Knolle ist der, vom Department bestimmte, Umzugskordinator für den Standort Saarland Straße und beschäftigt sich in dieser Funktion fortlaufend mit dem Projekt.

Ebenso Frau M. Döinghaus, sie ist als Architektin für die notwendigen baulichen Veränderungen, seitens der HAW Hamburg, zuständig.

Zeitlicher Aufwand

Der zeitliche Umfang dieses Umzugsprojektes beläuft sich auf 10 Monate.

Der offizielle Beginn des Umzugsprojektes war der 11. Juni 2009. Die Eröffnung fand in Form einer „Kick-Off Veranstaltung“ statt.

Der Umzug als solcher, soll in der ersten und zweiten Märzwoche 2010 stattfinden.

Wobei die erste Woche, als eigentliche Umzugsphase anzusehen ist.

Die zweite Woche stellt einen Zeitpuffer für Ausfälle und Nachbereitungen dar.

Regulär ist es geplant, den Vorlesungsbetrieb zum offiziellen Sommersemesterbeginn 2010 aufzunehmen.

Der offizielle Mietbeginn für die Liegenschaft Alexanderstraße ist der 01.03.2010.

Zusammen mit den beiden oben genannten Departments, ziehen ebenfalls ein Archiv des Studierendenzentrums (SZ) und ein Archiv der dortigen Fachbibliothek, aus der Liegenschaft Saarlandstrasse aus.

Vorbereitungen zu diesen Umzügen verlaufen separat zum Großumzug der beiden Departments.

Die seitens der HAW Hamburg tätigen Umzugsverantwortlichen halten den oben genannten Termin, nach Rücksprache mit diversen Möbelspeditionsunternehmen, für realistisch.

Der Umzug soll in drei Etappen stattfinden, wobei zuerst die Büros, dann die Hörsäle und am Ende die Labore umgezogen werden.

(Stand der Informationen: 29.10.2009, Leitungstreffen der Umzugs-AG)

7.3 Ablauf- und Terminplanung

Der zeitliche Ablauf des Projektes unterteilt sich in vier Hauptabschnitte oder Phasen.

Umzugsplanung

In dieser Phase findet die eigentliche Projektorganisation statt. Eine Sammlung von benötigten Daten erfolgt und eine räumliche Planung findet statt. Weiterhin wird durch die „Umzugs-AG“ ein Projektstrukturplan, ein Kostenplan und ein Termin- und Ressourcenplan erstellt.

Umzugsvorbereitung

In dieser Phase konkretisieren sich bereits einzelne Abläufe. Bestehende Verträge werden auf Laufzeit, Kündigungsdaten und etwaige Fristen überprüft.¹⁶ Es findet eine Mengenerfassung statt, diese dient als Grundlage einer Umzugausschreibung beziehungsweise Leistungsvergabe an Drittfirmen.¹⁷ Benötigte Umzugsunterlagen werden erstellt, die betroffenen Personen werden informiert. Ein Verpackungs- und Etikettierungskonzept wird als Vorarbeit entworfen. (siehe zu diesen Punkt den Anhang: Informationsgespräch Firma C. Luppy)

Umzugsdurchführung

Die benötigten Materialien und das Inventar werden verpackt und abtransportiert. Es folgt die Annahme und Kontrolle am neuen Standort Alexanderstraße.

¹⁶ Vertragsüberprüfung durch die Fakultät und die „Hochschulorganisation und Zentrale Dienste“ (HZD)

¹⁷ In diesem Zusammenhang sind Drittfirmen: Umzugsunternehmen, Montagefirmen etc.

Mitarbeiter/innen und Lehrende packen ihr Equipment wieder aus und überprüfen es auf Schäden und Vollständigkeit. Die Departments nehmen ihre Verwaltungstätigkeiten am neuen Standort wieder auf.

Nachbereitung

Nacharbeiten und Installationen am neuen Standort folgen in Anschluss.

Ein nutzbarer Gesamtzustand wird wieder hergestellt.

Es erfolgt eine Auswertung und Dokumentation der durchlaufenden Vorgänge.

Nach erfolgreicher Realisierung des Umzuges wird die „Umzugs-AG“ aufgelöst und die Mitarbeiter/innen können sich wieder auf ihre Tätigkeiten, in der Linienorganisation der HAW, fokussieren.

Jede einzelne dieser Phasen hat Unterpunkte, diese verlaufen teils parallel und teils nacheinander (Meilensteincharakter).¹⁸

Hierzu befindet sich eine Übersicht im Anhang (Projekt Standortverlagerung), welche von Herrn Knolle entworfen wurde und Grundlage weiterer Planungen war. (Stand der Information: 18.06.2009, Herr H. Knolle, Projekt Standortverlagerung Saarlandstraße/Alexanderstraße)

¹⁸ Meilenstein aufgrund der Wichtigkeit bestimmter Vorgänge

II B Generierung eines Projektmanagementhandbuch HAW Hamburg

8 Projektmanagementhandbuch Umzüge (PM-Handbuch)

Das hier erstandene Projektmanagementhandbuch hat einen empfehlenden Charakter. Es soll von Projektmitarbeitern zukünftiger Umzüge genutzt werden und kann durch sie, an notwendiger Stelle, ergänzt und verändert werden. Ziel soll es sein, dass Projektteams von dem Wissen anderer Projektteams profitieren können.

Wissen und Informationen zu besitzen bedeutet, Vorteile zu besitzen, um gegebenenfalls schneller und besser reagieren zu können.

8.1 Aufgaben und Nutzen des Projektmanagementhandbuches

Das Projektmanagementhandbuch soll Projektbeteiligten, zukünftiger Umzugsprojekte, als Leitfaden ihrer Planungen dienen.

So wird es möglich Ressourcen wie Personal, Finanzen und Zeit gewinnbringender einzusetzen.

Es findet eine Steigerung der Arbeitseffizienz statt und gleichzeitig wird eine stärkere Fokussierung auf das Projekt und die damit verbundenen Aufgaben möglich.

8.2 Inhalte des Projektmanagementhandbuches

Hier folgen nun Angaben zu den Inhalten des Projektmanagementhandbuches. Diese sollen dem späteren Anwender helfen, einen kurzen Überblick zur Thematik Projekt und Projektmanagement zu bekommen.

Das Hauptaugenmerk ist dabei auf die, an der HAW Hamburg, vorzufindenden Umzugssituationen gerichtet.

Der Aufbau entspricht der Gliederung dieser Ausarbeitung und wurde aus ihr, in Teilen, übernommen.

Beispiele aus dem Inhalt sind etwa:

- Vorwort und Einleitung,
- Definition Projekt,
- Projektphasen,
- Aufgaben und Einteilung von Projekten.

8.3 Vorlagen im Projektmanagementhandbuch

Im Projektmanagementhandbuch ist ein Teil mit Vorlagen enthalten. Diese können von den Anwendern benutzt werden, sofern es keine eigenen Vorlagen seitens der HAW gibt.

Da es für Ausschreibungen und Angebotsaufforderungen solche Dokumente im Verwaltungsnetzwerk der Freien- und Hansestadt Hamburg gibt, sind diese vorzuziehen.

Der Grundgedanke hinter den Vorlagen war die Schaffung einer einheitlichen Struktur und Benutzung der gleichen Dokumente innerhalb der HAW Hamburg.

9 Zusammenfassung und Fazit

Die Beschäftigung mit der Thematik Umzug und das Erstellen eines Projektmanagementhandbuches waren sehr interessante Tätigkeiten. Bei der Beschäftigung mit diesen Themenkomplexen ließen sich einige interessante Erkenntnisse gewinnen, die hier in ein Fazit einfließen sollen. Die Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg verfügt über einen sehr qualifizierten und motivierten Mitarbeiterstamm. Soweit eine Beurteilung an dieser Stelle möglich ist. Allerdings gibt es an dieser Stelle auch die Möglichkeit einer Optimierung.

Nach der Abschaffung des Hochschulbauförderungsgesetzes (HBFG), im Jahre 2007, müssen bundesweit alle Hochschulen ihre nötigen Aufwendungen selbst gestalten und finanzieren.

So erhöht sich der zu erwartende Druck auf die „Institution Hochschule“ und es wird immer wichtiger werden, mit deutlich beschränkten Ressourcen, notwendige Maßnahmen umzusetzen.

(Dr. Volkhard Gürtler: *Lebenszykluskosten von Hochschulliegenschaften: Gebäudebezogene und nutzungsinduzierte Bau- und Bewirtschaftungskosten.*

Hochschul-Informationssystem GmbH

<http://www.his.de/abt3/ab34/aktuell/GENU>)

Die zurzeit zur Verfügung stehenden Mittel des „Konjunkturpaketes II“ werden erschöpft sein und die Förderung seitens der Länder werden, aufgrund eines geringeren Steueraufkommens, beschränkt werden müssen. Dadurch wird der effizientere Ressourceneinsatz immer wichtiger.

Darum schließen sich an dieser Stelle drei Empfehlungen, des weiteren Vorgehens, zur Betreuung von Umzügen an.

1. Es wird empfohlen, sämtliche Daten zu bisherigen Umzügen auswerten zu lassen. Hierfür bietet sich ein Projekt, innerhalb eines geeigneten Departments an. Die Auswertung kann möglichst kostenneutral als Semesterprojekt in einem Modul

erfolgen. Die Ergebnisse könnten zur weiteren Verwendung an das Präsidium übermittelt werden.

2. Implementierung und Fortführung einer Umzugsdokumentation.

Jeder Umzug sollte mit Ergebnissen, Schwierigkeiten und möglichen Lösungen dokumentiert werden. Dabei sollte die Dokumentation einem wissenschaftlichen Mindestmaßstab genügen, um später ausgewertet werden zu können. Hier besteht also erst einmal Entwicklungsbedarf, für die geeignete Dokumentationsform.

Wissen an dieser Stelle ist nicht bloß Macht, sondern bares Geld und viel gesparte Zeit wert.

3. Fortlaufende Pflege und Ergänzung des hier entstandenen Projektmanagementhandbuches für Umzüge.

Nur so erbringt die hier vorliegende Arbeit einen praktischen Nutzen und Gebrauchswert für den Anwender. Dieses hier vorliegende Projektmanagementhandbuch ist als Leitfaden gedacht. Es besteht aber die Möglichkeit es durch eigene Erkenntnisse wachsen zu lassen und zu optimieren.

Als positiv ist die Schaffung der FM Leitstelle, innerhalb des Baumanagements zu bewerten. Sowie die Sammlung und Zentralisierung von Vertragsdaten seitens der Hochschulorganisation Zentrale Dienste (HZD). Durch sie wird eine aktuelle, zentrale Datenerfassung möglich. Diese Daten sind als Grundlage für Umzugsplanungen von immenser Bedeutung, genau wie der schnelle Zugriff auf sie.

Auch an dieser Stelle werden also die Wichtigkeit und das Potenzial des Facility Managements erneut ersichtlich. Denn auch hier gelten die Hauptvorteile des FM: Zentralisierung, Steigerung der Effizienz der Institution „HAW“ und Schaffung einer zentralen Datensammlung, als Grundlage für transparente Entscheidungen.

Als sich die HAW Hamburg, im Jahre 2003, begann mit FM zu beschäftigen, hat sie aus heutiger Sicht den richtigen Weg gewählt. Bis heute wurde in diesem Bereich viel Arbeit durch die Mitarbeiter vollbracht und nur so konnte ein dichtes Netz aus gebäuderelevanten Daten erstellt und gepflegt werden.

10 Quellenverzeichnisse

10.1 Literaturquellenverzeichnis

BEA, Franz Xaver; SCHEURER, STEFFEN; HESSELMANN, SABINE:
Projektmanagement; Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, Stuttgart; 2008

BENDISCH, ROMAN; FÜHRER, ANDREAS: *Projekte managen mit Microsoft Project*; W3L Verlag GmbH, Herdecke Witten; 2009

BERGMANN, RAINER; GARRECHT, MARTIN: *Organisation und Projektmanagement*; Physica-Verlag, Heidelberg; 2008

BRAUN, HANS-PETER: *Facility Management Erfolg in der Immobilienbewirtschaftung*; 5. Auflage; Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York; 2007

DIN-277 Teil 1: *Grundflächen und Rauminhalte von Bauwerken im Hochbau*; Deutsches Institut für Normung (Hrsg.); 2005

DIN-69901: 2009-01: *Projektmanagement und Projektmanagementsysteme*; Deutsches Institut für Normung (Hrsg.); 2009

FÜTING, ULRICH CHRISTIAN; HAHN, INGO: *Projektcontrolling leicht gemacht Wie hält man Kosten und Termine ein?*; Redline Wirtschaft GmbH, Frankfurt am Main; 2005

GEFMA - German Facility Management Association (Hrsg.), *Richtlinie 100-1 Facility Management Grundlagen*, 2004

GEFMA - German Facility Management Association (Hrsg.), *Richtlinie 100-2*

Facility Management Leistungsspektrum, 2004

GEFMA - German Facility Management Association (Hrsg.), *Richtlinie 400*

Computer Aided Facility Management, 2008

HAHN, ROLF: *Projektmanagement für Ingenieure*; 1. Auflage; WILEY-VCH Verlag, Weinheim; 2002

HUNGENBERG, HARALD; WULF, TORSTEN: *Grundlagen der Unternehmensführung*; 2. Auflage; Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York; 2006

PATZAK, GEROLD; RATTAY, GÜNTER: *Projektmanagement*; 5. Auflage; LINDE VERLAG WIEN Ges.m.b.H., Wien; 2009

PIPPKE, WOLFGANG; GOURMELON, ANDREAS; MEIXNER, HANNS-EBERHARD: *Organisation*; Carl Heymanns Verlag KG Köln-Berlin-München, Köln; 2005

REICHERT, TORSTEN: *Projektmanagement Die häufigsten Fehler, die wichtigsten Erfolgsfaktoren*; Rudolf Haufe Verlag Freiburg-Berlin-München, Freiburg i. Br.; 2009

10.2 Internetquellenverzeichnis

HAW Hamburg Hochschule für Angewandte Wissenschaften (Hrsg.): *Wirtschaft und Soziales/ Profil/ Wer Wir sind*. <http://www.sozarb.haw-hamburg.de/1551.html>
Stand 02.11.2009.

HAW Hamburg Hochschule für Angewandte Wissenschaften (Hrsg.): *Unsere Geschichte-Tradition und Moderne*. <http://haw-hamburg.de/121.html>
Stand 02.11.2009.

Dr. Volkhard Gürtler: *Lebenszykluskosten von Hochschulliegenschaften: Gebäudebezogene und nutzungsinduzierte Bau- und Bewirtschaftungskosten.*
Hochschul-Informations-System GmbH (HIS) (Hrsg.)

<http://www.his.de/abt3/ab34/aktuell/GENU>

Stand 02.11.2009.

10.3 Abbildungsverzeichnisse

Abbildung 01: (Projektstrukturplan) www.2motion.org
http://www.2motion.org/assets/images/Projektstrukturplan_2.jpg
Stand 01.01.2010.

Abbildung 02: (Liste) www.planzeit.de
http://www.planzeit.de/grafiken/screenshots/schraffierte_listen/schraffierte_listen01.PNG
Stand 01.01.2010.

Abbildung 03: (Balkenplan) www.akademie.de
http://www.akademie.de/img/assets/1010/19519_pm10.jpg
Stand 01.01.2010.

Abbildung 04: (Netzplan) www.hbu.kreis-unna.de
<http://hbu.kreis-unna.de/fileadmin/websites/projekte/gta-06-2009/GTA-PDL/images/netzplan.jpg>
Stand 01.01.2010.

Abbildung 05: (Projektressourcenplan) www.hs-augsburg.de
http://www.hsaugsburg.de/informatik/vorlesungen/teamarbeit/ss2005_kl/ressourcen/R_im_IT_Bereich/3/Ressourcenplan.JPG
Stand 01.01.2010.

Abbildung 06: (Säulen des FM) www.i-med.ac

http://www.i-med.ac.at/facility_management/images/facility_mgt_diagram.jpg

Stand 01.01.2010.

Abbildung 07: (Flächenmanagementmodul) www.mohnke.de

<http://www.mohnke.de/assets/images/basis.jpg>

Stand 01.01.2010.

Abbildung 08: (Umzugsmanagementmodul) www.mohnke.de

<http://www.mohnke.de/inventar-umzug.pdf>

Stand 01.01.2010.

Abbildung 09: (Raumbuchmodul) www.mein.rechnungsprofi.de

<http://www.mein.rechnungsprofi.de/Raumbuch.gif>

Stand 01.01.2010.

Abbildung 10: (Aufbauorganisation HAW Hamburg)

Hochschulorganisation Zentrale Dienste (Hrsg.) Aufbauorganisation der HAW Hamburg, 2009

11 Anhang

11.1 Projektmanagementhandbuch für Umzüge der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg

Das Projektmanagementhandbuch verfügt über eine separate Nummerierung und befindet sich direkt im Anschluss.

Um Verschiebungen in der arabischen Nummerierung zu vermeiden, wurde es nicht fortlaufend mit eingepflegt.

11.2 Dokumentation und Protokolle der „Umzugs-AG Saarlandstraße“

11.2.1 Kick-Off-Protokoll

Kick-Off-Veranstaltung AG Umzug Alexanderstrasse am 11. Juni 2009
11.00-12.30 Uhr

Teilnehmer:

- Frau Dr. Lorenz
- Prof. Dr. Röh
- Prof. Dr. Dahlgaard
- Frau Lehmann
- Frau Tewes
- Herr Casagrande
- Herr Halupczok
- Herr Knolle (Protokoll)

Thema	to do
1. Begrüßung Projektteam	
<ul style="list-style-type: none"> • Frau Lorenz begrüßt die Teilnehmer und erläutert den Auftrag dieser Runde: Es geht ihr vor allen Dingen um die Information und Einbeziehung aller maßgeblich Beteiligten und darum, ein Forum zu haben, auf dem bei unterschiedlichen Interessen eine Klärung herbeigeführt werden kann. • Eingeladen, aber heute verhindert sind noch Frau Hauschild für die Bibliothek und Frau Biebrach-Plett für das AVMZ. 	
2. Präsentation Grobplanung	
<ul style="list-style-type: none"> • Herr Knolle schildert kurz den bisherigen Planungs- und Abstimmungsverlauf in der Alexanderstrasse, das der Planung zugrunde liegende Etagenkonzept und den Baufortschritt. Die Übergabe wird im Laufe des Februar 2010 erfolgen, spätestens zum 01.03.2010 ist die Übergabe und Abnahme erfolgt. Der Umzug kann innerhalb einer Woche erfolgen. Es bietet sich damit folgender Zeit-Plan an: <ul style="list-style-type: none"> ○ Bis Ende 02/10 ist alles abgeschraubt/gepackt, ○ Der Umzug erfolgt in der 1. Märzwoche , ○ In der zweiten Märzwoche wird eingerichtet, ○ Ab Mitte März fängt der Seminarbetrieb an. 	
3. Konkretisierung Grobplanung	
<ul style="list-style-type: none"> • Die Departments sind damit einverstanden, dass jeder Mitarbeiter seinen Büroarbeitsplatz selbst in Kartons verpackt, die rechtzeitig bereit gestellt werden. • Der neue Zuschnitt der Büros in der Alexanderstrasse macht es erforderlich, die Büromöbel ggf. neu zusammenzustellen, um die Büros mit möglichst gleichen Möbeln auszustatten. • Die Departments erstellen dazu bis Mitte Oktober eine Belegungsplanung für ihre Etagen. 	

<ul style="list-style-type: none"> Herr Knolle wird in Kürze in einem Rundschreiben die Eckpunkte des Umzugs erläutern (2009-06-12 Infobrief). Diese Information soll dann auch über den Fakultätsrat transportiert werden. Ob das Hochschularchiv (Keller Nebengebäude) mit umzieht, ist noch nicht geklärt. 	
4. Organisation der Zusammenarbeit	
<ul style="list-style-type: none"> Die Zusammensetzung der Runde wird als ausreichend erachtet; ggf. könnten noch Vertreter für den Bereich IT dazukommen. 	
5. Offene Punkte	
<ul style="list-style-type: none"> Existieren zurzeit nicht. Bitte alle noch auftauchenden Anregungen, Schwierigkeiten etc. an Herrn Knolle melden. 	
6. Weiteres Vorgehen	
<ul style="list-style-type: none"> Nächstes Treffen Mitte Oktober geplant 	

Protokoll: Helmo Knolle

Anhang Infobrief

Umzug in die Alexanderstrasse

Sehr geehrte Damen und Herren,
 liebe Kolleginnen und Kollegen,

im Hinblick auf den Umzug in die Alexanderstrasse möchte ich Ihnen noch vor der Sommerpause einige Informationen mit auf den Weg geben:

- Zur Begleitung des Umzuges gibt es eine „AG Umzug“, in der die beteiligten Organisationseinheiten und Gruppen vertreten sind (Frau Lorenz, Herr Röh, Herr Dahlgaard, Frau Biebrach-Plett, Frau Hauschild, Frau Lehmann, Frau Tewes, Herr Casagrande, Herr Halupczok). Die Koordination der AG und des Umzuges liegt bei mir.
- Die Baumaßnahmen in der Alexanderstrasse sind im Zeitplan. Die Übergabe der Gebäude in der Alexanderstrasse erfolgt spätestens Ende Februar 2010. Deshalb ist der Umzug für die erste Märzwoche 2010 eingeplant.
- Die Belegungsplanung auf den Etagen des Bürogebäudes Alexanderstrasse erfolgt durch die Departmentleitungen und ist bis Mitte Oktober abgeschlossen.
- Wegen des Zuschnittes der neuen Büros wird es, um die jeweils passenden Möbel in einem Büro zu platzieren, in einigen Fällen nicht zu vermeiden sein, dass Sie neue bzw. andere Möbel vorfinden.
- Es ist vorgesehen, dass jeder Mitarbeiter seinen Büroarbeitsplatz selbst bis Ende Februar 2010 in Umzugskartons verpackt. Die Kartons für die Akten werden rechtzeitig bereitgestellt. Für die Rechner etc. aus den Büros gibt es spezielle Transportboxen, die erst kurzfristig vor dem Umzug bereitgestellt werden. Für die Inbetriebnahme der EDV in den Büros der Alexanderstrasse wird in der zweiten Märzwoche Unterstützung organisiert.

- Bitte planen Sie im Frühjahr 2010 so, dass Sie vor dem Umzug die Kartons packen können und nach dem Umzug am neuen Arbeitsplatz rechtzeitig wieder arbeitsfähig sind.
- Bitte sortieren Sie vor dem Umzug aus, was für Sie entbehrlich ist. Herr Halupczok wird Ihnen ab sofort bei Bedarf Container für die Entsorgung vertraulicher Unterlagen zur Verfügung stellen.
- Wegen des Umzuges in der vorlesungsfreien Zeit wird der Kopier-Service im Februar/März 2010 nur eingeschränkt funktionieren. Bitte geben Sie Ihre Kopieraufträge für das Sommersemester 2010 rechtzeitig ab.

Sollten Fragen, Anregungen, Kritik oder Wünschen wegen des Umzuges sprechen Sie mich bitte direkt an.

Mit freundlichen Grüßen

11.2.2 Umzugskosten Alexanderstrasse

11.2.3 Projekt Standortverlagerung

11.2.4 Informationsgespräch Firma C. Luppy

Informationsgespräch zum Umzug Alexanderstrasse am 05. Juni 2009

09.00-10.30 Uhr

Teilnehmer:

- Michael Mattes (Geschäftsführer Fa. Luppy)
- Madlen Döinghaus (Architektin HAW)
- Helmo Knolle (Fakultät W&S)
- Uwe Halupczok (Hausmeister-Service)

Thema	to do
1. Umzug Saarlandstrasse / Alexanderstrasse	
<ul style="list-style-type: none"> • Die Firma Carl Luppy Möbelspedition GmbH macht bisher üblicherweise die Umzüge der HAW und war auf diesem Hintergrund zu einer Beratung bereit. Herr Mattes hat das Gebäude Saarlandstrasse in Augenschein genommen und wird in Kürze eine Kostenschätzung für den Umzug vorlegen. • Für den Umzug selbst hält er eine Woche für ausreichend. Er schlägt vor, in dieser Woche verschiedene Phasen zu planen: Zuerst alle Büros, dann alle Seminarräume, dann die Labore und ebenfalls getrennt die Tafeln und die Bibliothek. • Entscheidend ist eine gute Vorbereitung. Dazu gehört eine möglichst komplette Liste aller umzuziehenden Objekte am Standort Saarlandstrasse mit altem und neuem Standort (Excel-Liste) und Möblierungspläne für alle Räume in der Alexanderstrasse. Aufgrund der Excel-Liste können Aufkleber für alle Objekte und Kisten hergestellt werden. Dieses „Belabeln“ wird dann unmittelbar vor dem Umzug ca. zwei Tage dauern. • Üblicherweise werden die Büros von den Nutzern selbst gepackt. Herr Mattes schlägt ca. 10 Kisten pro Büro-Arbeitsplatz vor. Außerdem gibt es spezielle Transportbehälter für die EDV-Geräte, die dann zur Verfügung gestellt werden. • Für die Bibliothek schlägt Herr Mattes Packhelfer vor: mindestens zwei Mann in der Saarlandstrasse und zwei Mann in der Alexanderstrasse. Die Laster pendeln dann dazwischen hin und her. • In der Versammlungsstätte kann ein Sammelplatz für alle Objekte eingerichtet werden, die nicht zuzuordnen sind. Was nicht unmittelbar wieder Verwendung findet (z.B. die Wandvitrinen), kann zunächst im Lager der Versammlungsstätte untergebracht werden. 	
2. Archiv der HAW im Keller Nebengebäude	
<ul style="list-style-type: none"> • Ob das Archiv der HAW gleichzeitig mit verlagert werden soll und wer dies betreut, ist momentan unklar. Frau Döinghaus wird dies erfragen. 	
3. Mobiliar Versammlungsstätte	
<ul style="list-style-type: none"> • Mobiliar für die Versammlungsstätte am Standort Saarlandstrasse ist bisher nicht eingeplant. Herr Knolle klärt, ob das Studierendenwerk das Mobiliar aus der Saarlandstrasse dorthin verlagern will und ob dies den Umzug beeinflusst. 	

Protokoll: Helmo Knolle

11.2.5 Beschilderung Alexanderstrasse

11.2.6 **Einladung Umzugs AG 29.10.09**

12 Gesprächsmitschriften

12.1 Gesprächsmitschrift Baumanagement

Gesprächsmitschrift „Baumanagement“ vom 24.11.2009, 14:30 Uhr in der HAW Hamburg, Berliner Tor 5, 20099 Hamburg

Gesprächsthema: „Das Baumanagement (BM) der HAW Hamburg und seine Entwicklung“

Gesprächspartner: Herr M. Friedrichsen (Leiter des BM) und Herr A. Ahlvers (Leiter der Gebäude- und Haustechnik)

1. Seit wann gibt es das BM?

Das Baumanagement gibt es in seiner heutigen Aufstellung seit 2007, vorher hieß die es „Fachabteilung Baureferat in der Präsidialverwaltung“. Danach wurde die Bezeichnung Gebäudemanagement verwendet und später die heutige Bezeichnung Baumanagement (BM).

2. Wie viele Mitarbeiter/innen sind zurzeit im BM tätig?

Zurzeit sind 12 Mitarbeiter/innen für das BM tätig. Dabei handelt es sich um Architekten/innen, Elektro- und Geomatik Ingenieure/innen, Verwaltungsfachangestellte und Veranstaltungstechniker.

3. Seit wann besteht ein Interesse am Themenbereich Facility Management?

Seit 2001 beschäftigt sich das Gebäude- bzw. Baumanagement der HAW Hamburg mit der Thematik Facility Management. Die damaligen Verantwortlichen waren Frau Kahle und Herr Rump, diese übten zur damaligen Zeit die Leitungsfunktionen im GM bzw. BM aus.

Seit Ende 2009 gibt es eine dauerhaft besetzte FM Leitstelle in der HAW Hamburg.

4. Wie und warum kam es zur Implementierung des BM?

Die Implementierung war eine Idee der HAW Hamburg. Grund war eine Zentralisierung von Verantwortlichkeiten und eine Vereinfachung der organisatorischen Abläufe.

5. Wo sieht das BM die Vorteile des Facility Managements?

Die Vorteile sind quasi die „FM-Klassiker“, also Steigerung der Wirtschaftlichkeit, Schaffung einer verbesserten Kostentransparenz, höhere Informationsdichte, schnellerer Zugriff auf Bestandsdaten und einfachere Kalkulierbarkeit des Betreiberrisikos.

6. Wie sieht die zukünftige Entwicklung des BM und der FM Leitstelle aus?

Es wird an einem „Rollout“ gearbeitet, das heißt: für sämtliche Mitarbeiter/innen soll ein lesender Datenzugriff möglich werden.

Ziel ist dabei eine Ressourcenschonung (Arbeitszeitorientierung), ein schnellerer Datenzugriff und eine verbesserte Kosten-Leistungsrechnung.

7. Sind in nächster Zeit (etwa 1 Jahr) besondere FM-Aktivitäten vorgesehen?

Die FM Leitstelle wird ihren Mehrwert heraus stellen und die verantwortlichen Entscheidungspersonen von diesem überzeugen.

8. Sind weitere organisatorische Umgestaltungen vorgesehen?

Zurzeit gibt es keine Planungen in dieser Richtung.

Hamburg, 24.11.2009

Amtsberg

Verfasser: T.

12.2 Gesprächsmitschrift Herr Rossberg

Gesprächsmitschrift „Baumanagement“ vom 01.12.2009, 08:30 Uhr in der HAW Hamburg, Berliner Tor 5, 20099 Hamburg

Gesprächsthema: „Was sind wichtige Inhalte eines Projektmanagementhandbuch zum Thema Umzüge, aus Sicht eines möglichen Anwenders?“

Gesprächspartner: Herr N. Rossberg (Verwaltungsfachangestellter der HAW Hamburg, Servicebereich Baumanagement)

1. Was sind nach Ihrer Auffassung als Anwender, die wichtigsten möglichen Inhalt in einem PM Handbuch?

Sehr wichtig ist die ständige Dokumentation, während der gesamten Projektphasen, sowie das alle Zuständigkeiten vergeben werden und Ansprechpartner feststehen.

2. Was fehlte bisher oder wo gab es bei Umzugsprojekten Schwierigkeiten?

Die meisten Probleme gab und gibt es beim Erstellen der jeweiligen Leistungsverzeichnisse (LV). An dieser Stelle fehlen wichtige Kenntnisse, diese müssen dann beschafft werden, was Zeit kostet. Außerdem kann ein ungenügendes LV viel Geld im Nachhinein kosten, da Leistungen nicht klar beschrieben wurden.

3. Wo gab oder gibt es bei Umzugsprojekten bisher die meisten Schwierigkeiten?

Zum einen bei der Festlegung der zeitlichen Projektabläufe. Weiterhin bei der Vergabe von Zuständigkeiten und bei der Klärung der tatsächlichen Bedarfe (Mittelkalkulation und Mitteleinsatz).


4. Gibt es Möglichkeiten die Abläufe zu optimieren?

Ja, zum Beispiel durch die LV-Erstellung durch externe Anbieter, also Profis. Ebenso so eine umfassende Informationspolitik, die alle Betroffenen erreicht. Außerdem die Kenntnis, dass die Verantwortung für Entscheidungen bei der Fakultätsleitung bzw. dem/der Dienstvorgesetzten liegt. Diese vermitteln dann auch bei Unstimmigkeiten oder Unklarheiten.

Eidesstattliche Erklärung

„Ich versichere, dass ich vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbständig verfasst und nur die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.“

Hamburg, 09.02.2010



Tobias Amtsberg, Verfasser