

EURORAI -Seminar  
**"Internationaler Erfahrungsaustausch über Baurevision"**  
29.-30.9.2005 in Zürich

Vortrags-Skriptum zum Thema  
**"Bauprojekt-Management"**

**Der Vortrag gliedert sich in 3 Teile:**

- **Zunächst** behandelt er die Bedeutung des Projektleiters (PL) bzw. des Projektteams (PT) und die nötigen Qualifikationen.
- **Im 2. Teil** geht es um den Themenkreis Projekt-Organisation und die notwendigen Rahmenbedingungen.
- **Im 3. Teil** werden zur Abrundung konkrete Fallbeispiele aus den Prüfungen des Oö.LRH präsentiert.

**1. Teil des Vortrages: Personelle Anforderungen**

**Zum Einstieg 2 Beispiele aus der Prüfungspraxis:**

- Prüfung der Errichtung eines Straßenbahntunnels:  
Problem dort - massive Kostensteigerungen.  
Wahrnehmung des LRH zum Projektmanagement:  
Zum Zeitpunkt der Prüfung knapp vor Fertigstellung waren nacheinander bereits zwei PL tätig.
  
- Prüfung des Neubaus einer Sporthalle:  
Insgesamt waren nacheinander drei Projektleiter im Einsatz  
- Aufgrund der Probleme mit der Projektumsetzung wurde später die für das Bauprojekt-Management zuständige Organisationseinheit aufgelöst.

Daraus kann man schon erkennen - der PL ist die zentrale Person eines Projektes. Er trägt die Verantwortung und in letzter Konsequenz wird er ausgetauscht wenn es nicht läuft bzw. befördert oder er bekommt eine Gehaltserhöhung wenn er seine Sache gut macht.

**Ein guter PL kann jedenfalls das Risiko des Scheiterns stark reduzieren.**

Diese Beispiele sollen zum Einstieg die besondere Rolle des PL etwas dramatisiert verdeutlichen.

Aber nicht nur der PL ist wichtig, das gesamt **Projektteam (PT)** muss funktionieren - die fachlich nötigen Qualifikationen müssen im Team vorhanden sein und auch die "Chemie" zwischen den Teammitgliedern muss stimmen.

Das heisst, als dem Projekt übergeordneter Entscheidungsträger (**Auftraggeber des Projektes**) hat man die große Verantwortung, ein passendes PT zusammenzustellen und den geeigneten PL einzusetzen.

- Mit diesen personellen Entscheidungen werden bereits wesentliche Weichen für das Gelingen des Projektes gelegt.
- Ebenso wichtig sind natürlich die Projektorganisation und die Rahmenbedingungen - dazu aber mehr im 2. Teil dieses Vortrages.

### **Zu beachten:**

Nicht jeder gute PL ist für jedes Projekt geeignet - die speziellen Fähigkeiten der PL sind unterschiedlich und die konkrete Problemstellung des jeweiligen Vorhabens sind ebenfalls unterschiedlich - deshalb ist bei der Auswahl des PL viel Fingerspitzengefühl der Entscheidungsträger nötig um den bestgeeigneten PL dem passenden Projekt zuzuordnen.

**Wichtig für den PL ist, das der Auftraggeber voll hinter ihm steht.**

### **Was sind nun die Qualitätsmerkmale, die einen guten PL auszeichnen:**

- Natürlich gute **Projektmanagement-Kenntnisse** und ein richtiges **Rollenverständnis** als PL (Verantwortlich für alles was im Projekt passiert - soweit dem PL dafür auch die Kompetenzen übertragen werden - sog. Produkt-/Ergebnisverantwortung )
  - Verantwortlich für Kosten, Termine, Projekt-Änderungen, Mitarbeiterinsatz, Informationsfluss und er ist Letztentscheider im PT
- **Führungsqualitäten** und die Fähigkeit rasch Entscheidungen zu treffen und zu diesen auch zu stehen.
  - PL sollte Charisma und Ausstrahlung haben sowie die PT-Mitarbeiter motivieren können.
  - Die Fähigkeit, Motor und Innovator des Projektes sein zu können.
- Um das Projekt steuern zu können sind **Controlling-Kenntnisse** nötig (dazu gehört das Berichtswesen und das Wissen um die Projekt-Steuerungsmöglichkeiten mittels Controlling-Daten).
- Kenntnisse über eine gute Kommunikation
- Kenntnisse als Moderator (eventuell Mediator)
- EDV-Kenntnisse
- Kenntnisse des Vergaberechtes und des Vertragsrechtes
- Betriebswirtschaftliche Kenntnisse

Wichtig ist auch, dass der PL erkennt wo **nötige Qualifikationen** bei ihm selbst bzw. im PT fehlen - kurzfristig können diese nur durch die Beiziehung von dementsprechenden zusätzlichen Personen eingebracht werden.

Mittel- bis langfristig können **gezielte Qualifizierungsmaßnahmen** beim PL bzw. bei Teammitarbeitern Verbesserungen herbeiführen. Für spezielle, seltene Anforderungen wird es sinnvoller sein diese in Form von beigezogenen Experten zuzukaufen.

Das Erkennen von nötigen Qualifizierungsmaßnahmen bzw. der Notwendigkeit zur Beiziehung eines Experten ist einerseits Aufgabe des PL andererseits aber auch im Verantwortungsbereich der übergeordneten Entscheidungsträger (Auftraggeber, Vorgesetzte).

## 2. Teil des Vortrages: Organisatorische Anforderungen

Im 1. Teil des Vortrages wurden die Aufgaben, die Funktion, die Rolle bzw. die nötigen Qualifikationen des PL sowie des Projektteams vorgestellt.

Neben diesen operativ handelnden Personen sind aber auch die **Projektorganisation und die Rahmenbedingungen des Projektes** von besonderer Bedeutung. Deshalb werden im 2. Teil des Vortrages diese Themen behandelt.

### Gliederung des 2. Vortragsteiles nach "Projekt-Phasen":

- Idee, Auftrag (Start, Willensbildung)
- Vorbereitung (Planung)
- Umsetzung (Errichtung)
- Abschluss (Übergabe an Nutzer)

Die dargestellten "Projekt-Phasen" entsprechen nicht unbedingt der reinen Lehre, wurden aber zur Gliederung für den Vortrag so gewählt.

### In der Start- und Vorbereitungsphase hervorzuheben:

**Bereits in der Start- und Vorbereitungsphase werden wesentliche Entscheidungen für den Projektverlauf getroffen - es wird der "Bauwille" begründet und konkretisiert.**

- Eine klare **Definition** des Bauvorhabens ist unbedingt nötig. Dazu gehört eine klare **Abgrenzung** des Vorhabens - was gehört zum Projekt und was nicht, welche Leistungen sind im Rahmen des Vorhabens zu erbringen und was ist das Ziel des Vorhabens?
- **Methodische Ermittlung der Bedürfnisse** durch den Bauherrn und die Nutzer - eine zweckmäßige Einbindung der Nutzer ist sehr sinnvoll - und das von Beginn an.
- Der **finanzielle Rahmen** ist umfassend festzulegen, die laufende, vollständige und schlüssige **Kostenverfolgung** hat darauf aufzubauen.
- Eine klare **Verantwortungsstruktur und Aufgabenverteilung** ist zu schaffen - Wer bereitet Entscheidungen vor, wer redet im Vorbereitungs- und Entscheidungsprozess mit, wer entscheidet, wer zahlt und wer ist für was letztverantwortlich?

- Klare Regelung der **Projektsteuerung**:
  - Im Regelfall durch PL und unterstützt vom PT oder
  - bei komplexeren Großbauvorhaben durch beiziehen von externen Projektsteuerungs-Experten mit dem nötigen spezifischem Fachwissen für das konkrete Vorhaben (zB Krankenhaus, Tunnel etc.). Diese sind dem PL gegenüber verantwortlich. Dabei zu beachten: Beiziehung nur nach vorhergehender Markterkundung und Vergabe im Wettbewerb.
  - Keine Überschneidungen mit anderen Aufgabenbereichen - zB Planung
- Wichtig sind eindeutige **Entscheidungskompetenzen** und kurze Entscheidungswege sodass die Entscheidungsdauer kurz gehalten werden kann (Zeit ist oft wirklich Geld - jede Bauverzögerung kostet Geld! - Deshalb sind entscheidungssichere und -freudige PL wichtig! - Rückhalt der Vorgesetzten wirkt dabei unterstützend).
  - Die Eigenverantwortung des PL ist zu stärken - ein dementsprechender Entscheidungsrahmen ist zu definieren - die Größenordnung des Entscheidungsrahmens ist auf die Größenordnung des Vorhabens sowie die Fähigkeiten des PL abzustimmen - Berücksichtigung bei der PL-Auswahl
  - Der stärkeren Eigenverantwortung des PL ist als Korrektiv eine zweckmäßige Berichtspflicht an den übergeordneten Entscheidungsträger (zB Auftraggeber, Vorgesetzte) und ein aussagekräftiges Bauprojekt-Controlling beizufügen - Vorsicht bezüglich Machtmissbrauch (zB Korruption, Wirtschaftskriminalität)
- Es ist realistisch abzuschätzen, welcher Personalbedarf in qualitativer und quantitativer Hinsicht nötig sein wird, um das Vorhaben professionell abzuwickeln (PL, PT) - dabei sind die im 1. Teil des Vortrages angesprochenen Aspekte zu berücksichtigen
- Auch die Beiziehung interner und **externer Experten** ist zu überlegen
- Festlegung der **Informationsflüsse und des Berichtswesens** - Wer hat wen wie zu informieren?
- Die **vertraglichen Regelungen** sind zu erarbeiten - insbesondere mit eventuell nötigen Projektpartnern (zB Co-Auftraggebern, Mit-Financiers) sowie für die mittels strukturierter Beschaffungsprozesse (Vergabelegistik beachten!) zu ermittelnden Auftragnehmer.
  - Klare Festlegung im Vertrag, welche Leistungen in welcher Qualität und Menge in welchem Zeitraum zu erbringen sind - **klare Definition des Bauziels**.
  - Wer für die **Leistungserbringung verantwortlich** ist?
  - Wie und in welcher Höhe die Leistung abgegolten wird?
  - Wie kann der **Vertrag abgeändert bzw. ergänzt** werden (insbesondere bei komplexen Großbauvorhaben wichtig)?
  - Was passiert wenn der Vertrag gebrochen wird (zB Leistung wird nicht erbracht)?
  - Alle **vertragsrelevanten Unterlagen** sind dem Vertragswerk als Beilagen rechtskräftig beizufügen (zB Leistungsbeschreibungen, Pläne, verbindliche Kostenrahmen, Terminpläne)

- **Hohe Planungsqualität ist wichtig**

- In den ersten Projektphasen (Start, Planung) sind die Kosten am stärksten beeinflussbar - in der Ausführung können Fehler aus den Anfangsphasen nicht oder nur schwer wettgemacht werden - ausgereifte Planung ist wichtig! - Qualität der Planung muss Vorrang haben!
- Koordination Generalplaner/Architekt mit den Fachplanern beachten
- Frühzeitige Abstimmung mit den Genehmigungsbehörden

### **In der Umsetzungsphase sind folgende Aspekte von großer Bedeutung:**

- Besonderes Augenmerk ist auf die **Vergabe der Aufträge** zu legen
  - **Nutzen der Marktchancen im freien Wettbewerb** unter Berücksichtigung des Vergaberechts
  - **Qualität der Ausschreibung** ist besonders wichtig (Richtigkeit der Leistungspositionen und Massen hilft Spekulation der Bieter zu vermeiden und marktkonforme Preise im Wettbewerb zu erhalten)
- Änderungen nach der Ausschreibung bedeuten, Leistungen außerhalb des Wettbewerbes mit einem erfahrungsgemäß höheren Preisniveau in Kauf zu nehmen.
- Wichtig ist, Ausschreibungen erst dann vorzunehmen, wenn die Planung im gebotenen Detaillierungsgrad abgeschlossen ist und alle rechtlichen Genehmigungen vorliegen.
- Professioneller Umgang mit **Nachtragsforderungen** - Claiming des Auftragnehmers - zB bei der Untertunnelung eines Bahnhofes hatte die ausführende ARGE [Auftragssumme der ARGE ca. 58 Mio. Euro] einen Mitarbeiter ausschließlich für die Suche, Aufarbeitung und Abwicklung von Nachtragsforderungen abgestellt - Folge: Mehrere Mio. Euro Nachtragsforderungen.  
Mögliche Gegenmaßnahme des Auftraggebers (PL): Beiziehung eines Spezialisten für die Abwehr von Nachträgen (Anti-Claiming) - Noch besser bereits in der Ausschreibungsphase "abklopfen der Ausschreibungsunterlagen auf mögliche Nachtragseinladungen" durch einen Spezialisten.  
  
Wichtig zum Anti-Claiming ist ein klarer Leistungsvertrag (richtige Leistungspositionen, realistische Massen) und gute rechtliche Kenntnisse des Vertrages.
- Auf die **Baudokumentation** ist zu achten (Möglichkeiten neuer Technologien wie Digitalfotografie sollten genutzt werden).

- Ein umfassendes **Änderungsmanagement** sollte eingerichtet werden - Folgende Fragen sind zu beachten:
  - Wer kann Änderungen in das Projekt einbringen?
  - Wie und bei wem sind Änderungen einzubringen (möglichst schriftlich und beim PL)?
  - Wer bereitet die Änderungen für die Entscheidung auf (Kosten, Termine)?
  - Wer entscheidet über die Genehmigung von Projektänderungen?
  - Wer finanziert Projektänderungen?

Es sollte ab Projektbeginn eine **Änderungsevidenz** angelegt werden, welche Antworten auf die genannten Fragen zur jeweiligen Änderungsmaßnahme gibt.

- Der PL ist für die **permanente Steuerung** und Kontrolle der Kosten, Termine und der erbrachten Leistung verantwortlich. Dementsprechend hat sich der PL eine Informationsstruktur aufzubauen - Nützlich dazu sind Controlling-Instrumente.
  - Vorgaben sind zwischen PL und AG zu vereinbaren
  - Ev. Unterstützung durch PT oder beigezogene Experten

## **Kurz zu jenem Themenbereich der auch uns selbst umfasst - Die öffentliche Finanzkontrolle**

### **Übersicht der Kontrollebenen:**

- **Primärkontrolle** - Ausführungskontrolle durch die örtliche Bauaufsicht (ÖBA)
  - Sollte grundsätzlich von der Planung getrennt wahrgenommen werden - Ausnahmen bei kleineren Bauvorhaben denkbar.
  - Vom Projektleiter einzurichten
- **Sekundärkontrolle** - Kontrolle der operativen Ebene einschließlich Planung und ÖBA durch die Projektsteuerung
  - Vom Projektleiter wahrzunehmen bzw. einzurichten (je nach Größe des Vorhabens)
- **Tertiärkontrolle** - Begleitende Kontrolle des gesamten Projektes durch den Auftraggeber oder von ihm Beauftragten
  - Vom Auftraggeber einzurichten
- **Zu beachten:**
  - Klare Trennung und Wahrnehmung der Aufgaben der Primären, Sekundären und Tertiären **Kontrolle** des Vorhabens bzw. Trennung von Ausführungsleistungen und Kontrolle der Ausführung (Wer hat welche Aufgaben auf der jeweiligen Kontrollebene wie zu erledigen).
  - Primäre und Sekundäre Kontrolle sollten im **Wettbewerb** unter Nutzung der Marktchancen beauftragt werden - dies gilt auch für die Tertiäre Kontrolle.

- Für die eingerichteten/ beauftragten Kontrollinstanzen sollten **Anreize zur Kostensenkung und innovativen Weiterentwicklung** des Vorhabens vertraglich vereinbart werden (zB Bonus-Malus-Verträge).

In der öffentlichen Wirtschaft ergänzt die **öffentliche Finanzkontrolle** diese Kontrollebenen in Richtung Gesetzgeber, Budgetgenehmigern (Nationalrat, Landtag, Gemeinderat) und Steuerzahler.

- **Öffentliche Finanzkontrolle** - Umfassende Kontrolle abgeschlossener Projekte oder Teilprojekte einschließlich der Handlungen des Auftraggebers (in Österreich: Bundesregierung, Landesregierung, Stadtsenat, Gemeindevorstand und jeweils zugehörige Verwaltung) durch das zuständige Kontrollorgan (Rechnungshof, Kontrollamt)
  - Die Prüfungen sind vom Kontrollorgan oder durch gesetzlich Legitimierte zu initiieren.
  - Die Berichte ergehen an die zuständigen **politischen Gremien** (in Österreich: Nationalrat, Landtag, Gemeinderat) **und an die Öffentlichkeit** (Information der Öffentlichkeit über die Prüfungsergebnisse hat für die Wirkung der öffentlichen Finanzkontrolle besondere Bedeutung und sollte im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten sehr aktiv betrieben werden)

### **In der Abschlussphase zu beachten:**

- Mängel - festhalten und beheben
- Offene Punkte - festhalten und erledigen
- Strittige Fragen - rasch Einvernehmen herstellen
- Endabrechnung - zeitnah einfordern und umfassend prüfen
- Strukturierte Übergabe an Nutzer
- Dokumentation und Archivierung

### **Generell zu empfehlen:**

- Kontakt mit anderen Auftraggebern zum **Informationsaustausch** suchen.
- Beziehung von externen Experten für **Spezialfragen** (zB Rechtsexperten, Fachgutachter, Wirtschaftsexperten)
  - Nach eingehender Marktsondierung und im Wettbewerb (unter Beachtung der Kosten/Nutzen-Relation - Erfahrungsgemäß rentieren sich Experten rasch - aber die Größenordnungen der Kosten zum möglichen Einsparungs- bzw. Problemvermeidungseffekt müssen passen)
- Bei **Sonder-Bauvorhaben** (erst- bzw. einmaligen Vorhaben) Kontaktaufnahme mit Kollegen (intern oder extern), die bereits solche Vorhaben gut abgewickelt haben.

**Generell für ein Projekt vorteilhaft:  
Klare und straffe Projektorganisation!**

## Bei Großbauvorhaben jedenfalls empfehlenswert:

- Beziehung einer **externen Projektsteuerung** - steigert die Professionalität - Letztverantwortung aber beim PL
- **Planung und örtliche Bauaufsicht (ÖBA) trennen** - mit klarer Aufgabentrennung und Verantwortungsverteilung - auch zur Vermeidung von Kontrolldefiziten
- **Begleitende Kontrolle des AG**

## Abstimmung Auftraggeber (AG) - Projektleitung (PL)

Für die passende Projektorganisation bzw. die erforderlichen Rahmenbedingungen hat der **Projekt-Auftraggeber** zu sorgen - der Projektleiter hat bei Unzulänglichkeiten in diesem Bereich den Auftraggeber darauf hinzuweisen und die zweckmäßige Änderung einzufordern.

- zB bei unklarem Projekt-Auftrag, unklaren Entscheidungskompetenzen und Verantwortungszuordnungen, zu langen Entscheidungswegen, unzureichendem Berichtswesen, unklarem Vertragswerk, unsicherer Finanzierung, ungenügenden Personalressourcen,
- nicht zweckmäßigen **Projekt-Gremien** [Diese sollten nur im unbedingt nötigen Ausmaß und mit klaren Aufgaben und Kompetenzen eingerichtet werden; der Nutzen für das Projekt bzw. für AG und PL muss klar erkennbar sein] und
- unklaren **Kosten- und/oder Terminvorgaben.**

Kommt der Auftraggeber dieser Aufforderung nicht nach, sollte der PL auf die möglichen Folgen hinweisen und dies nachvollziehbar dokumentieren.

Permanenter **Informationsfluss** zwischen PL und AG ist wichtig:

- Unterstützt durch Projekt-Controlling des PL und ev. durch begleitende Kontrolle des AG
- Aussagekräftig, zeitnah und als Entscheidungsgrundlage geeignet
- Im Wesentlichen eine Bring-Schuld des PL, bei mangelhafter Information durch PL vom AG einzufordern

## 3. Teil des Vortrages: Praxisbeispiele des Oö. LRH

Zur Sensibilisierung für die Thematik ein paar **Beispiele aus der Prüfungspraxis des Oö. LRH** zum Thema Bauprojekte. Es handelt sich dabei um Zitate, Auszüge und Zusammenfassungen aus Prüfberichten.

Hinweis:

Auf der homepage des LRH ([www.lrh-ooe.at](http://www.lrh-ooe.at)) sind die Prüfberichte abrufbar.

### 1. Beispiel: Mehrzweck- bzw. Sporthalle Linz

(Gesamtkosten rd. 33 Mio. Euro, ursprünglich geschätzt rd. 20 Mio. Euro)

- Das **mangelhafte Baumanagement** zeigte sich vor allem in der unzureichenden Kosten- und Terminverfolgung bzw. -steuerung. Neben dem teilweise mangelhaften Informationsfluss und der äußerst ineffizienten Zusammenarbeit mit dem Architekten wurde auch mit den Nutzerwünschen inkonsequent umgegangen. Die Kompetenzen und Verantwortungen waren unklar strukturiert, wodurch sich die Kontrollebenen vermischten.
- Das Raum- und Funktionsprogramm sowie das Nutzungskonzept wurden vom Land und der Stadt zu wenig genau und für alle Beteiligten nicht verbindlich formuliert. Dies eröffnete die Möglichkeit für die Vielzahl von **kostenintensiven nachträglichen Nutzerwünschen**, welche insbesondere nach Baubeginn das Vorhaben massiv verteuerten und verzögerten.

### 2. Beispiel: Umfahrungsstraße Ebelsberg

(Baukosten rd. 100 Mio. Euro, zzgl. rd. 36 Mio. Euro Finanzierungskosten des PPP-Modells)

- Mit der Einladung von lediglich neun Unternehmen wurden die **Chancen des freien Wettbewerbes**, möglichst wirtschaftliche Angebote zu erzielen, nur eingeschränkt genutzt.
- Die seitens der Stadt Linz bei der Vergabe gewählte Vorgangsweise führte zu einem **Vertragsverletzungsverfahren der EU-Kommission** gegen Österreich. Die Kommission stellte fest, dass es sich im gegenständlichen Fall um einen Bauauftrag handelt, der entsprechend den europäischen Vergaberichtlinien zu vergeben gewesen wäre.
- Der LRH begrüßte grundsätzlich die **Beziehung von beratenden Unternehmen** in wirtschaftlichen, technischen oder rechtlichen Belangen bei einem derartig komplexen Vorhaben.

### 3. Beispiel: Nahverkehrsdrehscheibe Hauptbahnhof Linz

(Gesamtkosten rd. 88 Mio. Euro, ursprünglich geschätzt rd. 77 Mio. Euro)

- Anfänglich unterschätzte der Bauherr die **Dimension des Projektes**. Er setzte zu wenig personelle Ressourcen ein und schuf keine klare Projektorganisation. Daher funktionierten weder die Zusammenarbeit mit dem Generalplaner noch die bauherreninternen Informationsflüsse reibungslos.
- Nach Ansicht des LRH ging aufgrund der **großen Anzahl an Gremien** eine eindeutige Kommunikations- und Entscheidungsstruktur verloren. Die Aufgaben und Kompetenzen einzelner dieser Aufsichts- bzw. Beiräte waren einigen Beteiligten nicht immer klar. Die Gremien hatten teilweise nur beratende bzw. koordinierende Funktion und verfügten über wenig Entscheidungskompetenzen in Bezug auf das Projekt.

#### 4. Beispiel: Ausbau der Landes-Nervenklinik

- **Instrumentarium der “Änderungsevidenz”** (EDV-unterstützt):  
Im Rahmen dieses Instrumentariums haben alle Änderungsvorschläge (zB. des späteren Nutzers) einen strukturierten Prüfablauf zu absolvieren (Änderungsvorschlag – PT – Planer – PT – Entscheidung über Realisierung), wobei jeder Änderungsvorschlag auf alle Aspekte hin abgeklärt wird (zB. Realisierbarkeit, mögliche Auswirkungen auf andere Baubereiche, Nutzen, Kosten), um letztendlich auf Grundlage der dabei erarbeiteten Fakten über Realisierung oder Nichtrealisierung sachlich fundiert entscheiden zu können. Dies hat mit dazu beigetragen, dass bis jetzt (Stichtag 31.5.2000) lediglich 15 Änderungsvorschläge mit einer Gesamtauftragssumme von rd. 0,56 Mio. Euro in der Änderungsevidenz für die Realisierung freigegeben wurden (bei geschätzten Gesamtbaukosten von rd. 220 Mio. Euro).

#### 5. Beispiel: Neubau Fußball-Stadion Ried

(Gesamtkosten rd. 10,2 Mio. Euro, ursprünglich geschätzt rd. 10 Mio. Euro)

- Durch die **schlanke und professionelle Organisation** sowie die klaren Entscheidungskompetenzen gelang es, das Stadion in beachtlich kurzer Zeit zu errichten (ca. 7 Monaten - April bis Oktober 2003).
- Der Bauherr bediente sich zur **begleitenden Kontrolle** eines externen Experten und einer ständig vor Ort anwesenden örtlichen Bauaufsicht. Die Kontrollinstanzen waren klar strukturiert und mit zweckmäßigen Kompetenzen ausgestattet.
- Durch die **kurzen Entscheidungswege** sowie die permanente Anwesenheit der örtlichen Bauaufsicht (ÖBA) bzw. eines Bauherrnvertreters war ein umfassender und aktueller Informationsfluss gewährleistet. Weiters gab es wöchentliche Baubesprechungen mit allen am Baugeschehen Beteiligten (Bauherrnvertreter, ÖBA, Fachplaner, ausführende Firmen).

#### 6. Beispiel: Oberösterreichisches Fachhochschulwesen

- Die **Beziehung externer Experten** zur Überwachung und Steuerung der Bauvorhaben in Wels, Steyr und Hagenberg (Gesamtbausumme über 55 Mio. Euro) trug wesentlich zur professionellen Abwicklung bei. Außerdem mussten in der FH-Immobilien-gesellschaft nicht teure Spezialisten eingestellt werden, die nach Abschluss der Vorhaben keine adäquate Beschäftigung mehr gehabt hätten.

## Schlussbemerkungen

Abschließend die drei aus meiner Sicht wichtigsten Aspekte eines guten Bauprojekt-Managements:

1. Professionalität,
2. Professionalität,
3. Professionalität und das auf allen Ebenen

In diesem Sinne wünsche ich der öffentlichen Finanzkontrolle, dass sie mit ihrer Prüftätigkeit einen wesentlichen Beitrag leistet zu einer ständig steigenden Zahl erfolgreich realisierter Bauprojekte sowie letztendlich zu einer wirtschaftlichen und zweckmäßigen Verwendung der von uns allen aufzubringenden Steuermittel.

**Verfasser:**

**Dipl.-Ing. Helmut Lipa**

Mitglied des Oö. Landesrechnungshofes  
zert. Ingenieurkonsulent

Oö. Landesrechnungshof  
Schubertstrasse 4  
4020 Linz

Tel.: (+43) 732/7720-14092  
Fax: (+43) 732/7720-14089

mailto:[helmut.lipa@lrh-ooe.at](mailto:helmut.lipa@lrh-ooe.at)  
web: <http://www.lrh-ooe.at>