postgraduatelehrgänge bauprojekt management

C Stufe

03/2018

ein Karriereplan für Bauprojektmanager
Lehrgang Stufe C

Hans Lechner ZT

ProjektManagementTools Seminare, Software, Verlag

Inhaltsverzeichnis

Bauprojekte sind "temporäre" Unternehmen 3
Wissen für die Praxis 4
Stufenplan für PM's am Bau 5
Stufenplan für PM Arbeit 6
Stufenplan für's PM für die Bau- und Immobilienwirtschaft 7

Grundlagen Bauprojektmanagement Stufe C / Übersicht Lehreinheiten 9
C.01 Projektstart, Abwicklungsmodelle 10
C.02 LM.VM.PS + LM.VM.OA + Kommentare 11
C.03 Angebote für Planer, Beurteilungssysteme 12
C.04 Projektentwicklung II, Projektfinanzierung 13
C.05 Projektstrukturen, Dokumentenverwaltung 14
C.06 ProjektManager für Generalplaner 15
C.07 Ablaufotimierung, Störungen, Engpässe 16
C.08 Leistungsverzug und Folgen 17
C.09 Budgetgliederung, Vergabepakete 18
C.10 KOK-Berichtswesen, AEVs, UMBs, KOMs 19
C.11 ÖN B 2110, Nachtragsprüfung 20
C.12 Kostenmanagement, best/worst case 21
C.13 Schriftverkehr, collaborative Arbeit 22
C.14 Projektstatut, Ergebnisorientierung 23
Übungen, Abschlussarbeit Stufe C 24

Argumente 25
Organisation, Kosten 26
Allgemeine Vertragsbedingungen 27
upgrading, Requalifizierungsthemen 29

Impressum

ProjektManagementTools
Seminar- und Softwarevertrieb

A-1070 Wien,
Schottenfeldgasse 49/1
T 43 (1) 521 50 - 1600
H www.pmt.at
E office@pmt.at

10. Auflage März 2018

Vervielfältigungen, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Zustimmung von
PMTools copyright © Hans Lechner

Bauprojekte sind „temporäre“ Unternehmen

Jedes Bauvorhaben stellt während der Abwicklung ein Wirtschaftsunternehmen dar, das von vielen Beteiligten nicht als solches erkannt wird.

Bedenkt man, dass dieses „Unternehmen“ einen erheblichen jährlichen Durchschnittsumsatz aufweist und aus einem häufig sehr heterogenen Team einzelner (externer) Planer und Ausführenden besteht, so wird deutlich, dass der Integrationskraft, die diese Einzelinteressen bündelt und koordiniert, oft mehr Bedeutung zukommt, als der Qualifikation einzelner Teammitglieder. Noch wichtiger wird diese strategische Kompetenz bei der Baudurchführung, wenn Billigstbieter nicht primär den Gesamterfolg des Projektes, sondern eher ihre Nachträge und das eigene Firmeninteresse als Ziel haben.

Die Zusammenführung dieser divergenten Interessen ist vergleichbar mit einer Geschäftsführertätigkeit für ein „temporäres“ Unternehmen.

Die Isolation und scheinbare Einzigartigkeit der Bauprojekte erschwerten bisher einen nennenswerten Know-how-Transfer, den Aufbau allgemeingültiger, projektübergreifender Regeln und die konsequente Erarbeitung geordneter, betrieblicher Ablaufregeln. Dadurch überwiegt in der Praxis situative und anlassbezogene Bearbeitung.

Systematische Organisation der Projektführung bedeutet einen wesentlichen Rationalisierungsschritt und bildet die Grundlage einer methodischen Projektabwicklung.

Projekte machen Spaß! Jeder Bauherr kennt das besondere Gefühl, jeder Planer sucht die Herausforderung. Die Leistungsträger sind dynamisch und sprechen von "challenges".

Projekte brauchen aber **Resultate**. Sie sind zielorientiert und haben wirtschaftliche Bedingungen. Methodenkompetenz, soziale Kompetenz und Sicherheit in der Abwicklung sind unser Ausbildungsziel.

Die verfügbare Zeit in der Projektarbeit reicht nicht aus, um neben der praktischen Erfahrung, selbst die notwendigen Inhalte der sich rasant verändernden Wissenswelt nachzuholen.

Die Gesamtausbildung umfasst 3 Stufen mit abgrenzbarem Wissen und Können, ein Karriereplan mit dem die Methode, die Werkzeuge des BauProjektManagements in Stufen vertieft und der zunehmenden Projektgröße und -komplexität angepasst werden kann.

Wissen für die Praxis

Beteiligte an Bauprojekten sind ständig steigendem Wettbewerbsdruck und zunehmender Komplexität in der Vorbereitung und Abwicklung der Bauvorhaben ausgesetzt. Die Haftung beschränkt sich nicht nur auf Planungsinhalte oder gebaute Bestandteile, sondern wird zunehmend auch auf operative Vorgehensweisen und die Methodik der Abwicklung erweitert.

Für den beruflichen Erfolg am Bau reicht eine rein technische Ausbildung heute nicht mehr aus. Die Erkenntnis fehlender betriebswirtschaftlicher und abwicklungsorientierter Zusatzausbildung ergibt sich häufig erst mitten im Beruf, wenn der Start eines (Zweit-)Studiums praktisch nicht mehr realisierbar ist. Wichtig sind dann

- Verfügbarkeit von aufbereiteten Wissens
- Werkzeuge und Methoden zur direkten Anwendung
- Arbeitshilfen, die aus der Realität des Bauens entstanden sind und
- anwendergerechte collaborative Software ohne Limits.

Die Sachaufgaben in den Projekten mögen unterschiedlich sein je nachdem ob man Tunnel oder Hochhäuser baut. Die Führungsaufgaben sind nahezu identisch. Das Besondere am BPM ist, dass der Beruf eines Managers für alle am Bau der Zweitberuf ist, wir alle haben zuerst etwas anderes gelernt.

Die postgraduate Ausbildungsreihe wendet sich an aktive oder künftige Projektmanager, die Zusatzqualifikationen in qualifizierter Projektarbeit erwerben wollen. Angesprochen sind vor allem jene, die nach Festigung der fachlichen Planer- oder Bauleiterausbildung vor einer Erweiterung ihrer Führungsaufgaben stehen und diesen Schritt fundiert vorbereiten wollen.

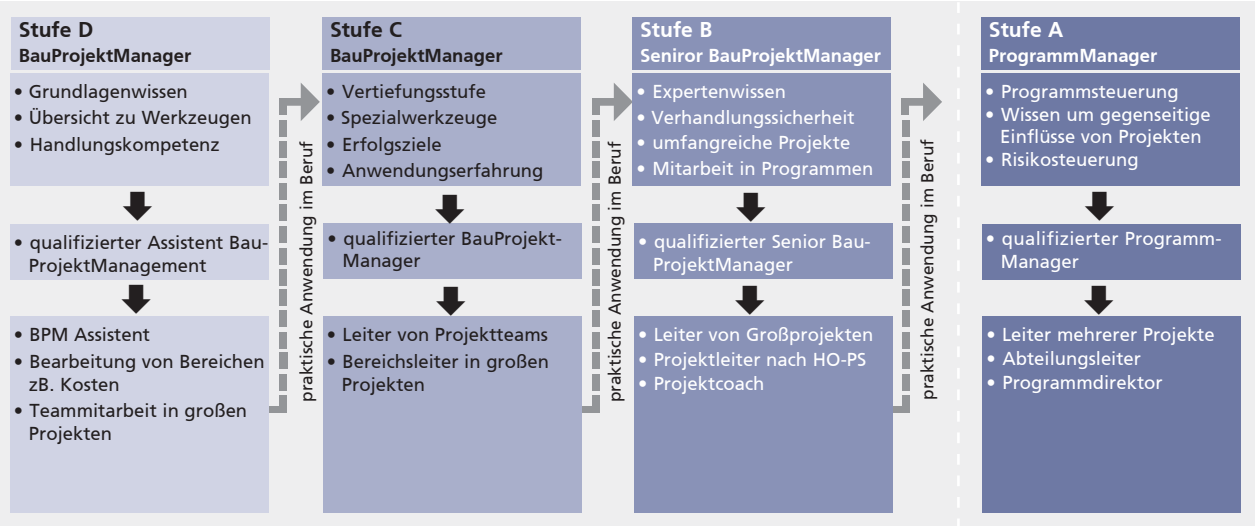
Stufenplan für's PM am Bau

Wesentliche Voraussetzung für eine positive Umsetzung der Ausbildungsinhalte ist eine abgeschlossene fachliche Kompetenz als Architekt, als Bauingenieur, Fachplaner, Immobilienentwickler, gefestigt in 2-3 Jahren Berufserfahrung, in denen die Notwendigkeit vernetzten Arbeitens in komplexen Strukturen erkannt wurde. Idealerweise die Bearbeitung eines ganzen Projektes.

Grundlegendes Wissen ist immer eine Interaktion aus Wissensvorrat und praktischer Anwendung, mehrere Spiralen der Lösung realer Probleme in arbeitsorientierter Atmosphäre und der Aufnahme von Fachwissen sind ein guter Weg an die Spitze.

Bestimmen Sie Ihr Tempo selbst!

Stufenplan, Ausbildungskonzept und Karriereplan:



Die Seminare und Gruppenübungen finden berufsbegleitend mit insgesamt 14 Vorträgen und Übung je Stufe jeden zweiten Donnerstag und Freitag, statt.

Jede Tageseinheit ist auf 8 x 45' Vortrag angelegt und bietet Raum (1 x 45') für Beispiele, praktische Anwendungsfragen und Diskussionen. Die Vorträge, ein Leseprogramm und Gruppen- oder Einzelarbeiten ergeben ein praxisorientiertes Gesamtprogramm.

Die Abschlussarbeit ist als etwa Einzelarbeit mit anschließender Präsentation / Prüfung zu jeder Stufe vorgesehen.

Der Erwerb anwendbaren Wissens, der Werkzeuge für komplexe Strukturen, der Methoden für rationelles Arbeiten stehen im Vordergrund.

T000575 VS 1 / 31-MRZ-18

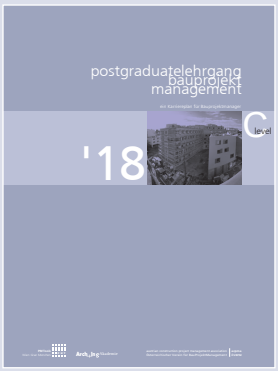
Stufenplan für PM Arbeit

Qualifizierung als Projektmanagement Assistent 2018

Das erste Seminar bringt die basics des Bauprojektmanagements auf Basis der Leistungsbilder und die Einführung in die beiden großen Kapitel der Ablaufplanung/-kontrolle sowie Kostenplanung/-kontrolle.

Das Verständnis für die Strukturen, für die Systematik ermöglicht Assistenzarbeit, das Einleben in die Projekte, aber auch erste Schritte zur Führung von Abschnitten und Gewerkegruppen.

In der Abschlussarbeit werden die Schwerpunkte wie Organisationshandbuch, Bearbeitung von Terminplänen, Kostenplanungen eigenständig vorbereitet und präsentiert.



Schritte zum Bauprojektmanager 2018

Die konsequente Vertiefung der Kapitel aus der ersten Stufe führt zu nächsten Schritten in der Kompetenzentwicklung. Die aktive Arbeit zwischen den Ausbildungsblöcken bringt eine große Zahl an Fragen, an Problemstellungen für das nächste fachliche Aufbauseminar und die Aufnahmefähigkeit für Spezialwerkzeuge.

Vertragsfragen, Baurechtsfragen, Interpretation von Leistungsbildern und Verträgen sind Basis für den Junior Bauprojektmanager, der die Themen auf der ersten Eskalationsebene bearbeitet.

Schritte zum Senior Bauprojektmanager

Abschluss der 3-stufigen Ausbildung ist der Senior Bauprojektmanager, der mehrere Projekte oder ein Großprojekt betreut. Vertrags- und Rechtsfragen nehmen weiter zu, dennoch werden baupraktische und Organisationsfragen in den Vordergrund gestellt, da besseres Management viele Rechtsfragen durch aktive Führung mildert, wenn nicht verhindern kann, Expertenwissen und eine Plattform von gut ausgebildeten Mitarbeitern/-innen sind Nebeneffekte im 3. Lehrgang, am Weg zum Senior Bauprojektmanager.

Stufenplan für's PM für die Bau- und Immobilienwirtschaft

Stufe D Bauprojektmanagement Assistent	Stufe C Bauprojektmanager	Stufe B Senior Bauprojektmanager	Stufe A ProgrammManager
Grundlagen BPM, Projektklassen **D.01**	Projektstart, Abwicklungsmodelle **C.01**	Akquisition, Kundenorientierung **B.01**	Für die Stufe A werden die Anforderungen situativ festgelegt.
Leistungsordnungen als Handlungsmodelle **D.02**	LM.VM.PS + LM.VM.OA + Kommentare **C.02**	Planerverträge und Planerrechnungen **B.02**	
Planervergaben (Leitfaden WBW) **D.03**	Angebote für Planer, Beurteilungssysteme **C.03**	Qualitätsmanagement in der Projektarbeit **B.03**	
Projektentwicklung I **D.04**	Projektentwicklung II, Projektfinanzierung **C.04**	Bestandssanierungen, Umnutzungen **B.04**	
strukt. Projektarbeit, integr. Projektorganisation **D.05**	Projektstrukturen, Dokumentenverwaltung **C.05**	Projektentwicklung im Infrastrukturbereich **B.05**	
Generalplaner **D.06**	Projektmanagement für Generalplaner **C.06**	Generalplanerverträge, Subverträge **B.06**	
1. Übung, Gruppenpräsentation			
Ablaufplanung **D.07**	Ablaufoptimierung,+ Störungen, Engpässe **C.07**	Terminplanung + Projektkalender **B.07**	
Ablaufkontrolle, Ablaufrevision **D.08**	Leistungsverzug und Folgen **C.08**	Terminplanung + Agendaarbeit **B.08**	
Kostenplanung, Normen, Regelwerke **D.09**	Budgetgliederung, Vergabepakete **C.09**	Lebenszykluskosten, Facilitymanagement **B.09**	
Kostenschätzung, Kostenberechnung **D.10**	KOK-Berichtswesen, AEVs, UMBs **C.10**	MKF Mehrkostenforderungen **B.10**	
Ausschreibung und Prüfung von LVs **D.11**	ÖN B 2110, Nachtragsprüfung **C.11**	Partnermodell, ÖN B 2118 **B.11**	
Kostenkontrolle, Kostenmanagement **D.12**	Kostenmanagement, best/worst case **C.12**	Kostenmanagement **B.12**	
2. Übung, Einzelpräsentation			
Vergabeabwicklung, BVergG **D.13**	Schriftverkehr, collaborative Arbeit **C.13**	Vergaberecht, Rechtsschutz, Fälle **B.13**	
Wissensmanagement **D.14**	Projektstatut, Ergebnisorientierung **C.14**	Projektabschluss, debriefing **B.14**	
Abschlussarbeit			

upgrading, Requalifizierungsthemen

• Management Basics **D** • Aufgaben der Begleitenden Kontrolle • Präsentationstechnik, Rhetorik • OHB Organisationshandbuch • Bauvertragswesen I • Aufbauorganisation I • Verfahrensrichtlinien I • Aufgaben der ÖBA • Agenda, Protokollführung	• Behördenverfahren **C** • alt. Leistungsbilder HIA, AHO • Verhandlungsführung I • AVBs, Fortschreibungen OHB • Vertiefte Kostenkontrolle, Trendanalysen • Bauvertragswesen II • Aufbauorganisation II • Verfahrensrichtlinien II • Logistik I, Baustellenorganisation	• Risikoanalyse i.d. Projektarbeit **B** • neue Leistungsbilder, Multiprojektmanagement • Verhandlungsführung II • PHB Projekthandbuch, Projekttagebuch • GMP, open books, PPP als Methode • Verwendungsnachweis • Bauvertragswesen III • Logistik II, Umfeld, Großprojekte • Abnahmen, Übergaben, Einbindung FM

T000575 VS 1 / 31-MRZ-18

Wirksamkeit als Fokus

Wirksamkeit bedeutet, dass ein Resultat eintritt, Arbeit allein reicht nicht, das gewünschte Projektziel muss erreicht werden. Unser Ziel ist mehr leisten, aber nicht mehr arbeiten.

wesentliches Ziel

ist ein einheitliches Verständnis und Vokabular, einheitliche Verfahrensbegriffe und Methoden, einheitliche Prozesse in der Anwendung. Flexibilität und Einschätzbarkeit der Leistungsträger, Trainingskonzept zu gemeinsamen Vorgangsweisen.

didaktisches design

Aus den Anforderungen komplexer Projekte wurden die notwendigen Wissensbestandteile, Methoden und Fallkonstellationen zu kompakten Lehreinheiten zusammengestellt.

Vorträge

Konzentrierte Vorträge zu in sich abgerundete Themen. Wählen Sie Ihren Schwerpunkt aus den Blöcken des Stufenmodells. Teilnahme an den Vorträgen und 2 Übungsarbeiten sind Voraussetzung für die Zulassung zur jeweiligen Abschlussarbeit, die von einer Qualifizierungskomission abgenommen wird.

Jeweils eine der Übungen ist als Gruppenarbeiten vorgesehen, sodass Erfahrungsaustausch und Meinungsaustausch gefördert werden.

Selbststudienphase

Recherchen in Bibliotheken, Analyse wichtiger Handbücher, Literaturbeispiele, sind zu jeder Einheit vorgesehen.

Gruppenübungen

Fallbeispiele, Aufbau eigener Konzeptarbeiten und Präsentation fassen die Blöcke zu größeren Übungseinheiten zusammen.

Abschlussarbeit

Abschlussarbeiten als Einzelarbeit, Präsentationen und eine mündliche Prüfung stellen das Beurteilungsgerüst dar. In der Abschlußarbeit wird das Anwendungswissen evaluiert und bestätigt.

lebenslanges Lernen, Rezertifizierung

Bei Sachverständigen, Piloten und QM-Systemen ist die periodische Rezertifizierung selbstverständlich. Positives Qualitätsdenken fordert auch im Bauprojektmanagement einen Nachweis des Erhalts der Leistungsniveaus. Für Profis in jeder Stufe eine Kleinigkeit, während Gelegenheitsanwender in einigen Fächern nachholen müssen.

Jeder, der die rasante Entwicklung der Branche mitmacht, sie vielleicht sogar fördert und neue Methoden, rationellere Vorgangswünsche einbringt, wird dies positiv sehen.

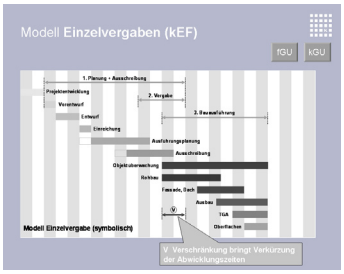
Die Dynamik der Wissensentwicklung macht es notwendig, dass ein qualifizierter Mitarbeiter im Bauprojektmanagement alle 5 Jahre ein Block von 5 ECTS-Punkten postgraduate absolviert, um seine Weiterbildung konsequent darzustellen.

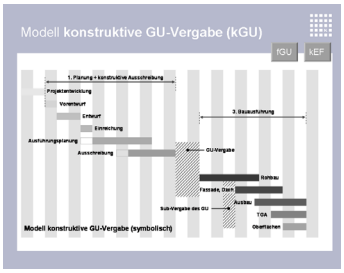
Grundlagen Bauprojektmanagement
Stufe C / Übersicht Lehreinheiten C.01-14

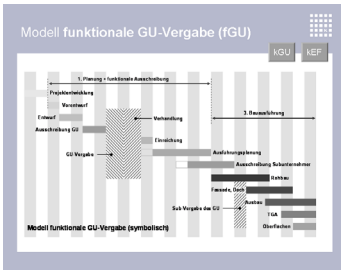
Stufe D Bauprojektmanagement Assistent		Stufe C Bauprojektmanager		Stufe B Senior Bauprojektmanager	
Grundlagen BPM, Projektklassen	D.01	Projektstart, Abwicklungsmodelle	C.01	Akquisition, Kundenorientierung	B.01
Leistungsordnungen als Handlungsmodelle	D.02	LM.VM.PS + LM.VM.OA + Kommentare	C.02	Planerverträge und Planerrechnungen	B.02
Planervergaben (Leitfaden WBW)	D.03	Angebote für Planer, Beurteilungssysteme	C.03	Qualitätsmanagement in der Projektarbeit	B.03
Projektentwicklung I	D.04	Projektentwicklung II, Projektfinanzierung	C.04	Bestandssanierungen, Umnutzungen	B.04
strukt. Projektarbeit, integr. Projektorganisation	D.05	Projektstrukturen, Dokumentenverwaltung	C.05	Projektentwicklung im Infrastrukturbereich	B.05
Generalplaner	D.06	Projektmanagement für Generalplaner	C.06	Generalplanerverträge, Subverträge	B.06
1. Übung, Gruppenpräsentation					
Ablaufplanung	D.07	Ablaufoptimierung, Störungen, Engpässe	C.07	Terminplanung + Projektkalender	B.07
Ablaufkontrolle, Ablaufrevision	D.08	Leistungverzug und Folgen	C.08	Terminplanung + Agendaarbeit	B.08
Kostenplanung, Normen, Regelwerke	D.09	Budgetgliederung, Vergabepakete	C.09	Lebenszykluskosten, Facilitymanagement	B.09
Kostenschätzung, Kostenberechnung	D.10	KOK-Berichtswesen, AEVs, UMBs	C.10	MKF Mehrkostenforderungen	B.10
Ausschreibung und Prüfung von LVs	D.11	ÖN B 2110, Nachtragsprüfung	C.11	Partnermodell, ÖN B 2118	B.11
Kostenkontrolle, Kostenmanagement	D.12	Kostenmanagement, best/worst case	C.12	Kostenmanagement	B.12
2. Übung, Einzelpräsentation					
Vergabeabwicklung, BVergG	D.13	Schriftverkehr, collaborative Arbeit	C.13	Vergaberecht, Rechtsschutz, Fälle	B.13
Wissensmanagement	D.14	Projektstatut, Ergebnisorientierung	C.14	Projektabschluss, debriefing	B.14
Abschlussarbeit					

T000575 VS 1 / 31-MRZ-18

Projektstart, Abwicklungsmodelle







- Rahmenterminplanung
- Prozessanalyse zum Start
- Risikobetrachtungen zum Start
- Modelle der Planungsabwicklung
- konstruktiv-funktional, Modelle der Bauabwicklung

Neben der klassischen Abwicklung in der das Projektmanagement mit Einzelplanern, mit Gewerkevergaben die Gesamtdrehscheibe darstellt sind eine Vielzahl von alternativen Abwicklungsmodellen entstanden.

Generalplaner, Generalunternehmer, Totalunternehmer, PPP, echte und unechte GPM-Verträge (guaranteed maximum price) werden erörtert und in den unterschiedlichen Auswirkungen dargestellt.

Welche Abwicklungsmodelle eignen sich für welche Projekte, für welche Auftraggeber.

Analyse von Qualitäten, die in einzelnen Verfahren erzielt werden konnten, Marktdurchdringung bei unterschiedlichen Projektgrößen als Argumentarium.

All diese Entscheidungen sind mit dem Start des Projektes festzulegen, Änderungen an Abwicklungsmodellen ergeben idR. große Probleme, Projektstillstände, Mehrkosten.

Ziele

- Beratungsfähigkeit zu den Abwicklungsmodellen
- Auswirkungsanalyse der Abwicklungsmodelle Ö+D vs. F
- argumentierte Entscheidungen zum Projektstart
-

Inhalte

- Modell Einzelvergabe der Planerleistungen, Koordination
- Modell Einzelplaner mit Einzelgewerken
- Modell Generalplaner mit GU-Vergabe konstruktiv
- konstruktive - funktionale Leistungsbeschreibung
- wirtschaftliche Auswirkungen der Modelle
- was bekommt man für wieviel Geld ?
- Marktziele, Motive der VOB / ÖN B 2110

Empfohlene Fachliteratur:

ibbw+pepm (Hrsg.): Tagungsband BBB-Symposium 2006. Ausschreibung funktional vs. konstruktiv. Verlag der TU Graz 2006.

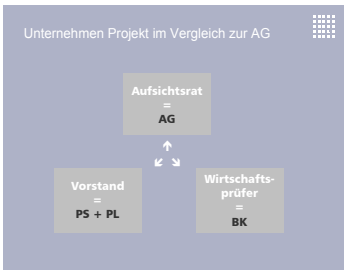
LM.VM.PS + LM.VM.OA + Kommentare

Das Leistungsbild der Projektsteuerung bildet die 1. Ebene der Aufgaben ab, der Kommentar ist die Vertiefung auf Regelsituationen, auf Schnittstellen zu anderen Projektbeteiligten. Abgrenzung von Grundleistungen zu Besonderen/optionalen Leistungen wird dargestellt, vertieft und mit Beispielen hinterlegt.

Herausarbeiten der Aufgabenstellungen für Planer, Überprüfen der Ergebnisse, Nachführen der Projektziele und Korrektur der Aufgabenstellung als Regelkreis und Herausarbeiten der Nichtziele zur Abgrenzung der Projektaufgabe. Führen der Entscheidungsjournale, der Konfigurationsjournale, Vorbereiten, Basisarbeit zu Projektberichten.

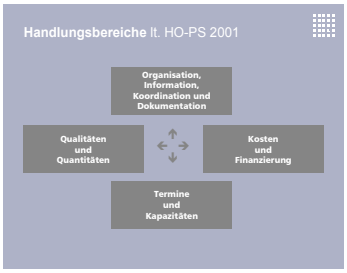
Der Kommentar zum Leistungsbild Architektur ist das Synonym für die Gesamtbearbeitung vertiefter Leistungsbilder. War der Fokus früher auf die Frage gerichtet "wieviel leistet der Planer für die Tabellenwerte ?", gilt heute die Frage "wieviel Planungstiefe erfordert welche Ressourcen?".

Der Wert der Kommentare, in denen die Betriebsorganisation der Projektarbeit abgebildet ist, liegt heute in der verbalisierten Darstellung möglicher Agenda, mit denen Projekte besser, weniger holprig werden.



Ziele

- Inhalte von Verträgen - vertiefte Leistungsbilder
- die Rollen in Verhandlungsverfahren
- Ziel ist die eigenständige Arbeit in kleinen Projekten und die Wahrnehmung der Teamleiterfunktion in Großprojekten
- Identifikation der notwendigen Eignungs- und Auswahlkriterien anhand der vertieften Leistungsbilder + Kommentare.



Inhalte

- Grundstruktur in Phasen und Handlungsbereichen
- wann kommen welche Agenda vor ?
- Projektziele - Projektergebnisse, der Beitrag der Planer
- Skalierbarkeit von Leistungsbildern, Größenklassen für Projekte
- Kommentare als Betriebsorganisation

Empfohlene Fachliteratur:

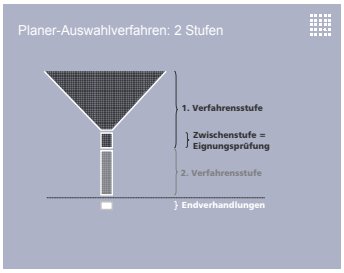
Lechner, H.: Kommentar zum Leistungsbild für Projektsteuerung HOPS 2001, Verlag der TU Graz 2007, sowie AHO Bd. Nr. 9.

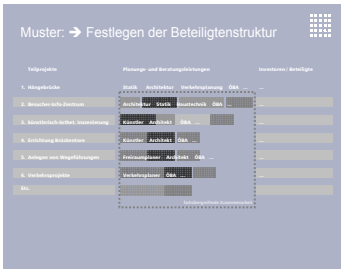
Lechner, H.: Kommentar zum Leistungsbild Architektur, Verlag der TU Graz 3. Auflage, 2015.

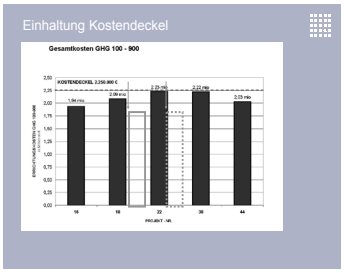
Lechner, H.: Kommentar zum LB TWPL + BPHY, Verlag der TU Graz, 2012.

Lechner, H.: Kommentar zum LB Technische Ausrüstung, Verlag der TU Graz, 2012.

Angebote für Planer, Beurteilungssysteme







Die Vergabe von Planerleistungen ist untrennbar mit dem Problem verknüpft, dass diese Leistungen nicht eindeutig und erschöpfend beschreibbar, in der Projektarbeit nicht messbar sind.

Der Vergabeweg über Wettbewerbe zeigt zwar erste Ansätze der künftigen Planung, bei anonymen Wettbewerben, jedoch gepaart mit der Frage, wer wird das wohl sein hinter diesem Vorschlag ?

Der Vergabeweg über das Verhandlungsverfahren zeigt einiges über die Teams, die Lösung selbst wird erst danach begonnen.

Kriterienkataloge (Nutzwertanalysen) sind die Ergänzung der unvollständigen Entscheidungsbasis.

Ein Grossteil der Planerleistungen besteht aus treuhänderischen Vertretungsleistungen, bei denen die Interessen des Bauherrn gegenüber den Baufirmen und Lieferanten wahrgenommen werden.

Ziele

- Verbesserung, Objektivierung von komplexen Entscheidungssituationen
- Aufbau, Umsetzung von Kriterienkatalogen
- die Einführung von Relevanz
- Personaleinsatzplanung
- Identifikation der notwendigen Eignungs- und Auswahlkriterien anhand der vertieften Leistungsbilder + Kommentare.

Inhalte

- Ablaufschemata für die Verfahren
- Aufgabenstellung als Definition des Soll
- Messgrößen in der Qualitätsanalyse der Verhandlungsverfahren

Empfohlene Fachliteratur:

ibbw (Hrsg.): Tagungsband Symposium 2008 – Planervergabe: Beschreibbarkeit, Kriterien, neue Wege zur Vergabe. Verlag der TU Graz 2008.

Lechner, H.: Leitfaden zur vergleichenden Beurteilung von (Bau-)Kosten in frühen Planungsphasen. Schriftenreihe des ibbw Heft 21, Verlag der TU Graz 2007.

LM.VM.2014, Formblätter zur Ermittlung der Planungskosten.

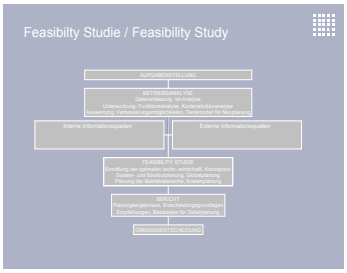
Projektentwicklung II, Projektfinanzierung

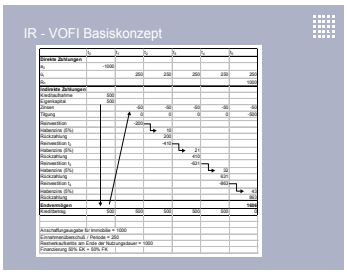
LM.VM.PE als Katalog der Leistungen zur Projektvorbereitung. Beispiele für Projektentwicklungen, Analyse von Risiken als Basis für die Finanzierung.

Aufbauend auf Projektentwicklung [D.04] sind Finanzierungs-, Wirtschaftlichkeitsfragen zu erarbeiten.

Renditerechnung, Vorschau auf künftige Erträge, auf Betriebskosten im Vergleich zu den Investkosten.

Vermietmodelle – Verkaufsmodelle – Verkaufsplattform. Marketing in der Immobilienwirtschaft.





Ziele

- Finanzierungsrechnung, wie geht man vor, welche Unterlagen braucht man aus dem Projekt
- Renditenberechnung in den Projektphasen

Inhalte

- Anforderungen an die Kostenplanung
- Erstellen Finanzierungsplanungen, Mittelabflussplan
- Projektfinanzierung, Übersicht über die Modelle
- Projektstudie als Basis für Finanziers
- Developer-Rechnung
- wie findet man Investoren ? Welche Unterlagen braucht man dazu ?
- Fallbeispiele

Empfohlene Fachliteratur:

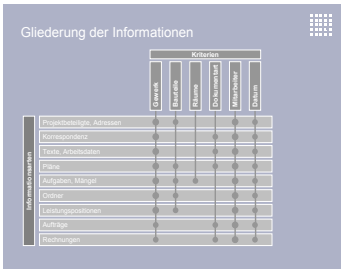
Schäfer, J./Conzen, G.: Praxishandbuch der Immobilien-Projektentwicklung. Beck Juristischer Verlag, 2.Aufl. 2007.

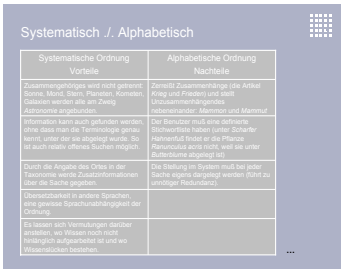
Schäfer, J./Conzen, G.: Praxishandbuch der Immobilien-Investitionen. Anlageformen, Ertragsoptimierung, Risikominimierung. Beck Juristischer Verlag, 1.Aufl. 2005.

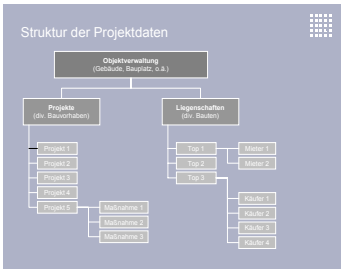
Kallinger, W./Gartner, H./Stingl, W.: Bauträger & Projektentwickler. Manz´sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, 3.Aufl. 2006.

Stempkowski, R./Jodl, H.G./Kovar, A.: Projektmarketing im Bauwesen. Manz´sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung 2003.

Projektstrukturen, Dokumentenverwaltung







Richtige(!) Dokumenation fordert Auftraggeber, Rechtsanwälte, Gerichte ... warum nicht zuerst diejenigen, die Projekte machen?

Analyse der Dokumente anhand der Arbeitsinhalte, Objektplanung als Betrachtungsraster zur Frage: wer macht welche Dokumente wann?

Vertiefung der Diskussion um Strukturmodelle und Schnittstellendefinition zu den Projektaußenwelten. Analyse der Vor- und Nachteile von

- DIN 276,
- ÖN B 1801-1, 5,
- Gewerkegliederung aus [D.05]

und daraus abgeleitet Strukturmodell für die Bearbeitung der Planung.

Die zunehmende Zahl der Projektserver macht die Übersetzungsfrage in implizit aussagefähigen Darstellungen immer wichtiger. Semantische Retrivial-Systeme scheitern in der Projektarbeit allzu oft an unklaren Begriffen, regionalen Sprachgewohnheiten (Anbot - Angebot). Strukturmodelle machen Projekte lesbar.

Ziele

- Systemanalyse von Strukturmodellen
- Analyse der Dokumente im Durchmarsch durch ein Projekt
- Anforderungsanalyse aus Projektdokumentationen
- Systembrücke und Parallelwelten

Inhalte

- vom Strukturmodell zum Datenmodell
- Lernen aus anderen Projekten
- Projektwissen als Ziel der Projektarbeit
- Dokumentenplattform und Dokumentenrecherche

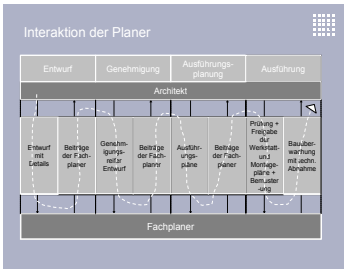
Projektmanagement für Generalplaner

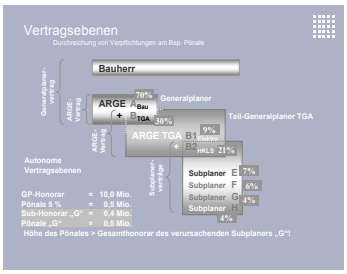
Mit der Übernahme von Generalplanungen entsteht ein Managementbedarf, der über die Addition der Einzelbeiträge des Generalplaners hinausgeht.

LM.VM.2014 hat ein neues Leistungsbild für Generalplaner-Management aufgestellt. Dies ist die Struktur, anhand der die Leistungen als Kommentar durchgearbeitet werden.

Vertragsbearbeitung, Rechnungsbearbeitung, offene Schnittstellen, Versicherungsbearbeitung sind die Themen.

Die Auswahl der Fachplaner ist ebenso entscheidend für die Gesamtkompetenz und Wirksamkeit des Generalplaners, wie die Fähigkeit des Generalplaner-Projektmanagement, die Teammitglieder täglich neu zusammenzuführen.



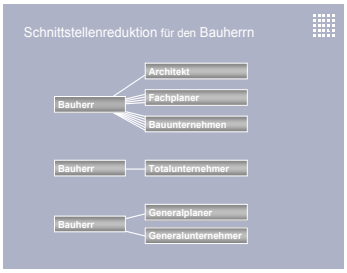


Ziele

- Steuerung im Dienste des Generalplaners
- Motivation, softskills als Führungswerkzeug
- Bewußtsein zur Schnittstellenproblematik

Inhalte

- Generalplanervertrag / Sub-Vertrag
- Schnittstellenbewertung
- Risken des Generalplaners
- Planervergabe, Kriterien für Generplaner-Teams
- Rechnungstellung intern / extern
- Versicherungskosten, Versicherungsfragen



Empfohlene Fachliteratur:

Schnitzspahn/Röder/Mohr: Generalplanung. Chancen, Probleme und Lösungen. Hrsg. DAI Verband Deutscher Architekten- und Ingenieurvereine e.V., München/Köln 1998, über www.dai.org

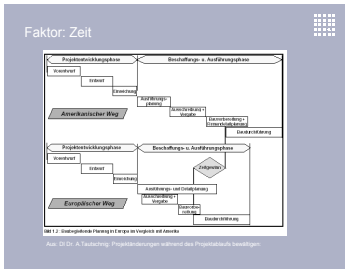
BDA / VBI (Hrsg.): Generalplanung für Architekten und Ingenieure. Hinweise und Arbeitshilfen. Berlin/Bonn 1998, über www.bda-architekten.de

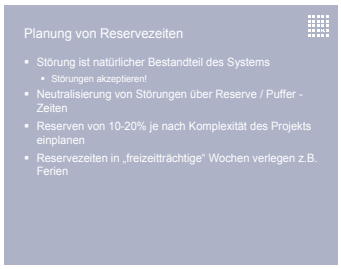
BYAK / AKH (Hrsg.): Generalplanung – Ein Leitfaden für Architekten. München/Wiesbaden, 2.Aufl. 2003, www.byak.de od. www.akh.de

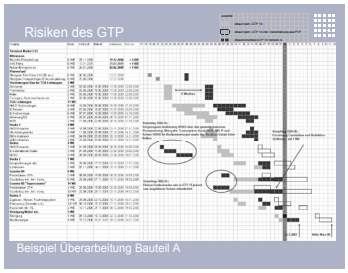
Sangenstedt, H.R. (Hrsg.): Kooperationsformen von Architekten und Ingenieuren bei Generalplanerleistungen. Schriftenreihe für Architekten und Ingenieure der HDI Gerling Versicherungen, Band 3. über www.gerling.de

Lechner, H.: LM+VM.GP in LM.VM.2014, Verlag der TU Graz 2014.

Ablaufoptimierung, Störungen, Engpässe







Auch ein gewissenhaft aufgestellter Terminplan wird nicht verhindern, dass während des Projekts Störungen und plötzliche Engpässe auftreten. Arbeiten müssen umgestellt werden, Zeitreserven werden aufgezehrt.

Der Terminplan ist anzupassen und zu optimieren. Die notwendigen Maßnahmen aus einer Optimierung sind mit Planern und Firmen jeweils neu zu verhandeln und zu koordinieren.

Der Umgang mit Behinderungen und Verzögerungen ist ein wesentlicher Ansatz um Projekte durch Risiken zu manövrieren.

Die rechtlichen, vertraglichen Apekte sind ebenso zu beachten wie der Aufbau von Maßnahmenplänen und die Dokumentation zur Verminderung von Claims.

Ziele

- Störungen und Engpässe erkennen
- Zeitreserven einbauen
- Vertragsbestimmungen für Terminanpassungen

Inhalte

- Arten von Störungen
- Auswirkungen von Störungen
- Zeitreserven - wie ?
- Optimierung - Änderung - Vertragsänderung
- Protokollierung, Dokumentation
- Fallbeispiele

Empfohlene Fachliteratur:

Kemper, R./ Nitschke, V./Haas, C. (Hrsg.): Fehlervermeidung bei der Abwicklung von Bauvorhaben. Grundlagen, Strategien, Lösungen. Werner Verlag 2004.

Schramm, C. / Schwenker, H.C.: Störungen der Architekten- und Ingenieurleistungen. Rechtsgrundlagen und Honorarermittlung. Werner Verlag 2007.

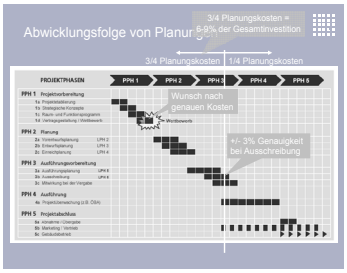
Genschow, C. / Stelter, O.: Störungen im Bauablauf. Werner Verlag, 2.Aufl. 2007.

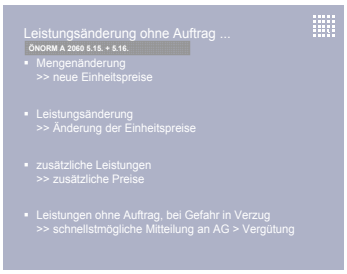
Leistungsverzug und Folgen

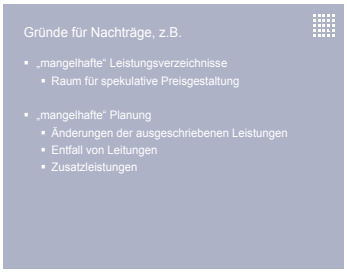
Der steigende Konkurrenzdruck verursacht Preisrelationen in der Bauwirtschaft, welche jede Baufirma dazu veranlasst, außerhalb des Vertrages zusätzliche Gewinnmaximierungen zu suchen. Absolvierte „Bauwirtschaftler" sind am Markt als Claimmanager gesucht, welche immer mehr versuchen, Claimmanagement auch auf „kleinen" Baustellen durchzuführen.

Ein ordnungsgemäßes Nachtragsmanagement wird sowohl für die Auftraggeber - als auch für die Auftragnehmerseite unabdingbar.

Das gegenständliche Seminar soll abgeleitet aus jahrelanger praktischer Erfahrung auf fundierter theoretischer Grundlage die Abläufe, sowie die Gefahren des Nachtragsmanagements, sowohl für den Auftragnehmer, als auch für den Auftraggeber darstellen. Mit praktischen Übungen und Fällen wird der effektive Ablauf der Entstehung und der Bearbeitung eines Nachtrages dargestellt.







Ziele

- Erkennen von Störungen der Leistung und deren Auswirkungen
- Ordnungsgemäße Dokumentation der Störung und der realen Auswirkung
- rechtliche, technische und faktische Eingrenzung von Störungen auf Grundlage des Vertrages
- Aufbau eines rechtsrichtigen Nachtrages
- baufachliche und bauwirtschaftliche Prüfung eines Nachtrages
- Abwehr eines unbegründeten Nachtrages
- Mediation und Streitvermeidung bei Nachträgen

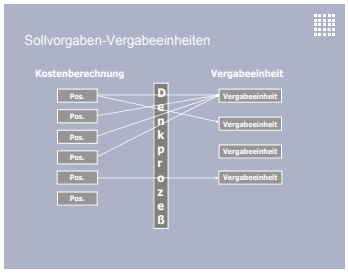
Inhalte

- Vorraussetzungen für die ordnungsgemäße Durchführung der Leistung ÖNORMEN B 2110 und B 2118
- Grundlagen der Leistungsänderung und der Vertragsanpassung
- Sphären der Vertragspartner
- Zuordnung von Risiken zu den Vertragspartnern
- inhaltlich richtige Erstellung eines Nachtrages
- inhaltlich richtige Prüfung eines Nachtrages
- Erstellen einer Checkliste für Nachtagsprüfung
- praktische Fallkonstellationen

Empfohlene Fachliteratur:

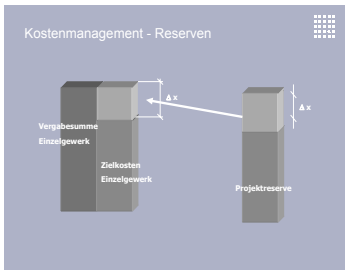
ÖN B2110 Allg. Vertragsbestimmungen für Bauleistungen – Werkvertragsnorm.
Straube, M.P./Aicher,J.: Handbuch Bauvertrags- und Bauhaftungsrecht.
Loseblattsammlung, Manz Verlag, Wien 2000-2006.
Roquette, A., Handbuch Bauzeit, Werner Verlag, 2. Aufl., Oktober 2012.
bau aktuell, Linde Verlag

Budgetgliederung, Vergabepakete



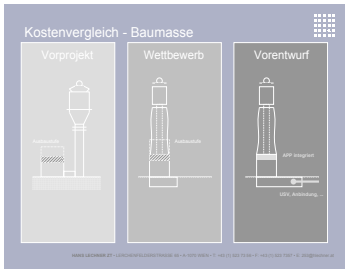
Kostenplanungen sind projektorientiert, allenfalls bauteilorientiert. Sie müssen für die Vergabe der Gewerke in Pakete umsortiert werden, um die Soll-Kosten auf der Budgetebene darzustellen. Diese Vergabepakete sind an
der Leistungsfähigkeit der Wirtschaft zu orientieren, um den Wettbewerb zu stimulieren. Marktrecherchen sind die Voraussetzung für richtige Losteilung.

Der Kostenanschlag ist die letzte Kontrolle vor Versand der LVs, die zusammenfassende Prüfung, ob die zu erwartenden Kosten im Budget liegen werden.



Ziele

- Zusammenstellung der Positionen der Kostenplanung zu Paketen/Losen
- Indexbearbeitung zur Vergabe
- Preisdatenbanken für LV-Preise
- Regionale Unterschiede
- Einschätzen der Risikopotentiale



Inhalte

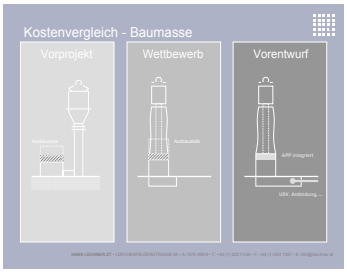
- Zusammenhang zwischen Positionen der Kostenplanung und Vergabepaketen
- Strategische Vergabeplanung/Losteilungen
- geplante Änderungen/ungeplante Änderungen
- Reserven, Mehrkostenforderungen (MKF)
- Marktbeobachtung und Vergabeplanung
- Kostenanschlag nach HOAI oder nach ÖN B 1801-1

Empfohlene Fachliteratur:

Lechner, H.: vertiefte Kostenplanung+kontrolle, vertiefte Terminplanung+kontrolle, Verlag der TU Graz 2013.

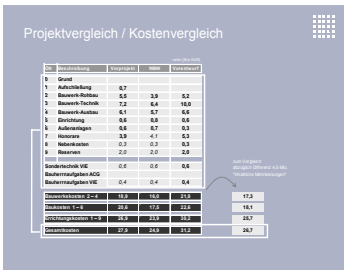
KOK-Berichtswesen, AEVs, UMBs

Controlling, nicht Kontrolle ist der Kernbegriff im Kostenmanagement und wesentlicher Aspekt des Berichtswesens. Die Lesbarkeit von Berichten, die Darstellungsmethodik, die Visualisierung von Kosten steht dabei im Vordergrund, sodass die komplexen Zusammenhänge phasenübergreifender Kostenarbeit transparent gemacht werden können.



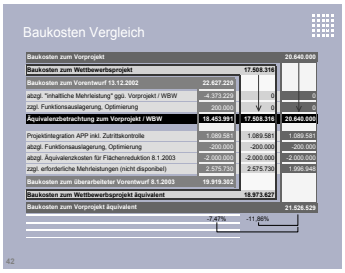
Änderungen sind in Projekten systemimanent. Die richtige Darstellung der Änderungen durch Vergleiche

- genehmigtes Budget (Ausgangsfassung)
- Änderungsevidenzen zum Budget
- Umgliederung der AEVs zu den Gewerken
- Führung Nachträge / Zusätze auf der Auftragsebene
- erfordert konsequente Arbeit in Kostenkreisen und Betrachtungsebenen



Ziele

- Gliederung und Aufbau von Projektberichten
- Herausarbeiten von Vergleichen im Projektablauf
- Risikoeinschätzung, Risikodarstellung
- strategische Ansätze bei Änderungsevidenzen
- geordnete Arbeit in komplexen Systemen
- die Verwaltung der Reserven
- Strukturmodell der Gewerke / Positionen als Abfrageraster
- Aufbau von Werkzeugen, Standardabläufen für AEVs



Inhalte

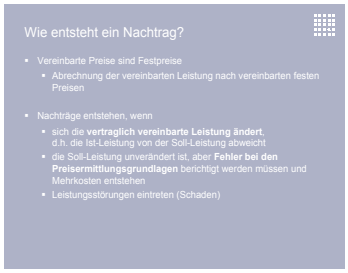
- Kostenvergleichsanalysen, Arbeiten mit Reserven
- Auswertungsvarianten
- Quartalsberichte für mittlere Projekte
- Trendanalysen, Mehrungen, Minderungen
- Definition der Grenzen für Varianten / Alternativen in der Planung
- Aufbau von Standardabläufen für AEV
- Schlussbericht, Kostenfeststellung, debriefing

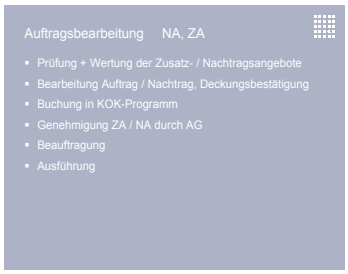
Empfohlene Fachliteratur:

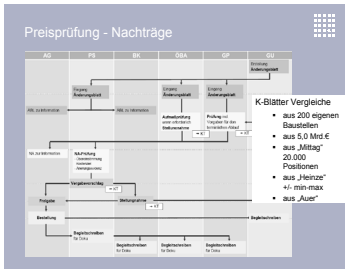
Lechner, H.: LM.VM.2014, Band: Modelle, Strukturen, IPLA, ÄEV, PBiB, Verlag der TU Graz 2014.

Lechner, H.: vertiefte Kostenplanung+kontrolle, vertiefte Terminplanung+kontrolle, Verlag der TU Graz 2013.

ÖN B 2110, Nachtragsprüfung







Aufbau der Grundlagen für die Bearbeitung von Nachträgen und Zusätzen.

Die Vertragsnormen (ÖN B 2110 + VOB.B) als Basis für veränderliche Verträge. Die Zusammenschau der Verträge, der noch nicht bearbeiteten Rechnungen ergibt eine zeitnahe Beurteilung der Kostenentwicklung.

Prüfen von Ausführungsänderungen, Änderungsevidenzen als Voraussetzung für Nachtragsprüfung (technische / kaufmännische Risken), Aufbau der Prüfraster für die Planer

- Bewertung des Anspruchs dem Grunde nach
- Beurteilen der Preisangemessenheit, der Nachtragshöhe
- Veranlassen / Ermitteln ggf. entfallender Kosten
- Veranlassen von Anpassungsmaßnahmen
- Vorgabe von Deckungsbestätigung für Nachträge

Für diese Aufgabe sind grundlegende bauwirtschaftliche und baubetriebliche Kenntnisse wichtig

- Analyse von k-Blättern
- Zusammenhänge mit der ÖN B 2110

Ziele

- Prüfen und Werten von Angeboten (formal, fachlich, rechnerisch)
- Prüfen der Angemessenheit von Preisen (Vergleichspreis)
- Analyse der k-Blätter, angemessener Preis
- Soll-/Ist Vergleich mit den (noch verfügbaren) Budgetansätzen
- Führen von Aufklärungsgesprächen, Verhandlungen

Inhalte

- ABGB - ÖN/VOB Verträge
- Prüfraster der Planer
- Anforderungen an die Nachtragsunterlagen
- Anforderungen an die Nachtragsprüfungen
- Zusammenschau, Empfehlung für Vergaben

Empfohlene Fachliteratur:

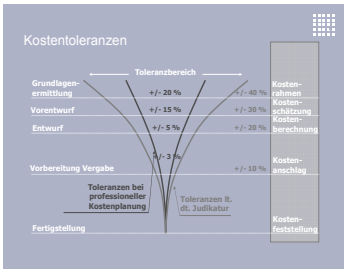
Elwert, U./Flassak, A.: Nachtragsmanagement in der Baupraxis. Verlag Vieweg+Teubner, 2.Aufl. 2007.

Kropik A., Bauvertrags- und Nachtragsmanagement, Eigenverlag, neue Auflage 2014.

Roquette, A., Handbuch Bauzeit, Werner Verlag, 2. Aufl., Oktober 2012.

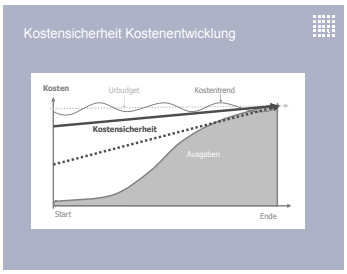
Kostenmanagement, best/worst case

Entscheidungsmanagement, Änderungsmanagement sind in den ..... folgen durch "Minikostenberechnungen" analysierbar, Risiken sind per se nicht (naht)berechenbar. Die Grauzone der Risiken ist vor allem im Hochbau noch nicht ausreichend entwickelt.



Nachtragsprüfungen sind komplexe Betrachtungen zu vertragsrechtlichen, bauwirtschaftlichen Aspekten. Die Beurteilung, warum welche Nachträge zwingend notwendig und warum welche abgelehnt werden, ist selten eindeutig. Manche Verhandlungen dauern Monate und binden die wertvollsten Kräfte der Projektarbeit.

In offenen Rechnungen stecken oft Forderungen aus ungeklärten Nachträgen, aus Bauzeitverschiebungen und Forcierung.

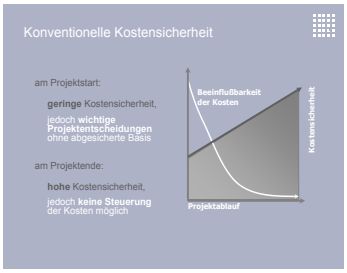


Die Einschätzung der Grenzwerte mit denen Forderungen oder Einsparungen in die Kosten eingestellt werden wird als Basis für Berichte, für Risikoanalysen herangezogen.

Best/worst case Analysen ermöglichen Szenariobetrachtungen, mit denen Projekte in Alternativen geführt werden können.

Ziele

- Prognosen über den wirtschaftlichen Verlauf eines Projekts
- Nicht jede Forderung wird im Projekt schlagend
- Einschätzung, Einschätzbarkeit von Aufträgen/Rechnungen



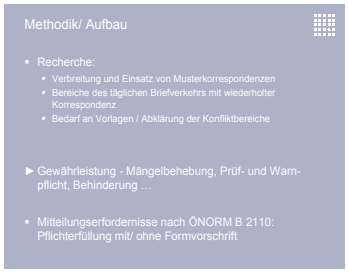
Inhalte

- Kostenänderungsmeldung als Steuerungswerkzeug
- Trendanalysen
- Szenariotechnik und Anwendung in der Kostenkontrolle
- Führen von offenen Aufträgen/Kontrollebene des PM
- MIN/MAX Betrachtungen in der Kostenkontrolle

Empfohlene Fachliteratur:

BMVBS, Diederichs, Leitfaden Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen, 2012.

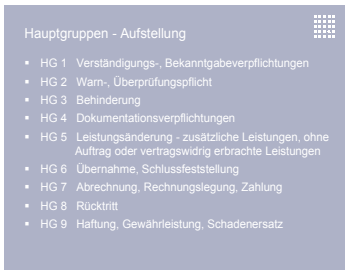
Schriftverkehr, collaborative Arbeit



Die ÖN B 2110 ist die häufigst verwendete Vertragsbasis im Bauwesen und wirft immer wieder Fragen, Probleme auf, die durch richtige Korrespondenz verbessert werden könnten. Komplexe Verträge erfordern die Anwendung der "richtigen" Formulierungen, um die Projekte zu führen.

Die Auftraggeberseite, die aktive Projektführung wird in der Übersicht über die ÖN und Anlassbeziehung durchgearbeitet.

Aus langer Erfahrung und praktischer Anwendung werden formalisierte Unterlagen entwickelt, deren Anwendung bei entsprechender Schulung sowohl den AG als auch die Planer bei der Bauabwicklung anleiten und unterstützen.



Ziele

- Musterbriefe nach ÖN B 2110
- strategischer Aufbau eigener Musterbriefsammlungen
- Anleitung zur Durchführung des (rechts)richtigen Schriftverkehrs
- Hinweise zur Anwendung des (rechts)richtigen Schriftverkehrs in der Praxis

Inhalte

- Handlungsbereiche, Aktionsbereiche in der Vertragsabwicklung
- wiederkehrende Fallkonstellationen für den Auftraggeber
- Besonderheiten der Vertragsanpassung und der Dokumentation
- Durchführung von „Claiming“ und „Claimabwehr“ Schritten im Hinblick auf die Besonderheiten der Schriftlichkeit

Empfohlene Fachliteratur:

Kunsch, A./Spielbichler, D.: Musterbriefe nach ÖN B2110. Hrsg. vom ibbw+pepm, Schriftenreihe Heft 23, Verlag der TU Graz 2007.

Schopf, A./Karasek, G.: 77 Musterbriefe für die Bauwirtschaft. Österreichischer Wirtschaftsverlag 2005.

Lattenmayer, W./Bousek, J.: Muster zum Baurecht. Manz Verlag 2007.

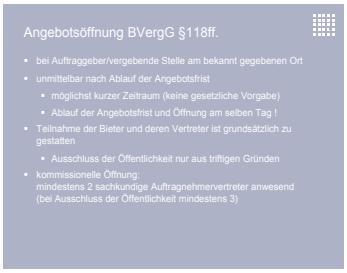
Heiermann, W./Linke, L.: VOB Musterbriefe für Auftraggeber. Vieweg Verlag, 5.Aufl. 2003.

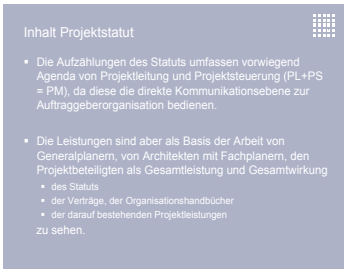
Projektstatut, Ergebnisorientierung

Honorarordnungen sind auf den Einzel- oder Generalplaner fokussiert. Die Leistungsbilder geben dazu einen groben Raster für die nicht beschreibbare, intellektuelle Planerarbeit. Vorentwurf, Entwurf zeigen idR. die gestalterisch funktionale Lösung des Projektes als Gesamtlösung. Organisationshandbücher zeigen die Prozesse und die Detailanforderungen an die Projektarbeit.

Die Basis für die Beschlussfassungen der Auftraggeber blieb bis dato meist unklar.

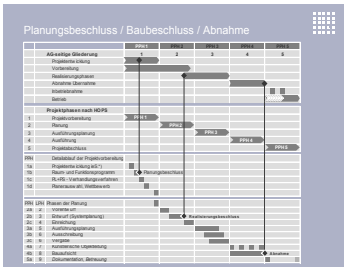
Das Projektstatut konkretisiert diese Anforderungen an die Projektunterlagen in den wesentlichen Phasen aus der Sicht der Gremialbeschlüsse, ermöglicht raschere Einbindung der Auftraggebergremien anhand definierter Beschlussunterlagen.





Ziele

- Darstellung der Anforderungsprofile für die wesentlichen Etappen der Auftraggeberbeschlüsse
- Planungsbeschluss, Baubeschluss, Übernahme-Projektabschluss
- Verbesserung der Projektarbeit auf Basis konkreter Anforderungsprofile



Inhalte

- Anforderungsprofile für den Projektstart
- Anforderungsprofile für den Planungsbeschluss
- Anforderungsprofile für den Vorentwurf als Zwischenetappe
- Anforderungsprofile für den Baubeschluss
- Spielräume in der Projektabwicklung, Zwischenberichte
- Verwendungsnachweis als Projektabschluss

Empfohlene Fachliteratur:

Lechner, H.: Projektstatut, Schriftenreihe Nr. 25, Verlag der TU Graz, 1.Aufl. 2008.

Übungen, Abschlussarbeit Stufe C

1. Übung im 2. Abschnitt

Die 1. Übung stellt eine projektbezogene und projektorientierte Arbeit dar, mit der die Aspekte des ersten Blocks zusammengefasst und in einer Gruppe erarbeitet werden.

2. Übung im 2. Abschnitt

Die 2. Übung ist als Einzelarbeit vorgesehen, in der die wesentlichen Bereiche der PM = Arbeit – Termin- und Kostenplanung – anhand konkreter Projekte durchgearbeitet werden sollen.

Als Übungsthemen sind vorgesehen eine projektbezogene und projektorientierte Gruppenarbeit dar, mit der die Aspekte des ersten Blocks zusammengefasst und (unter Anleitung) zu einer Gruppenarbeit ausformuliert werden.

Folgende Themen sind vorgesehen:

- Beurteilung von Projektsteuerungsleistungen (Grundleistung / optionale Leistung)
- Argumentation zu konkreten Abwicklungsmodellen
- Leistungsbilder für Architekten, Projektgröße € 25 Mio.
- Aufbau von Generalplaner-Planerrechnungen, Leistungsnachweis
- Vorprüfung eines Wettbewerbs
- Konzeption eines Verhandlungsverfahrens
- Finanzierungsmodell für ein konkretes Projekt
- Aufbau einer Dokumentenverwaltung
- Statusanalyse von Projekten
- Aufbau eines Projektkalenders
- Ausführungsterminplanung für Ausbauarbeiten
- Argumentarien zu AVBs
- Kostenanschlag zu Einzelgewerken Ausbau, TGA
- Umgliederung Kostenberechnung zu Vergabepaketen
- Bearbeitung von 10 Änderungsevidenzen

Abschlussarbeit Stufe C

Der Abschluss des 2. Abschnitts ist eine Projektarbeit mit etwa 30 Stunden Arbeitsaufwand.

Die mündliche Prüfung besteht aus einer Präsentation der Projektarbeit und offenen Fragestellungen der Prüfungskommission zum Gesamtinhalt der Stufe C.

Argumente

Die Lehrgänge zielen nicht nur auf den Erwerb von Wissen / Kenntnissen ab, sondern auf die in Projekten wahrzunehmende Funktion und Verantwortung.

Projektmanagement ist dabei die wesentliche Zusatzqualifikation, die auf die Fachqualifikation des jeweiligen Berufs Architekt, Bauingenieur, Maschinenbauingenieur, Wirtschaftsingenieur oder Fachplaner aufsetzt.

Die regelmäßige Größe, Komplexität, Dauer von Bauprojekten ergibt dabei den Unterschied des BauProjektManagements (ICPMA) zur Welt der IPMA. Wesentlicher Verstärker ist dabei die Einbindung von "Projektmitarbeitern", die alle außerhalb der Projektorganisation rechtlich wirtschaftlich und mental in Ihrer Stammfirma verbleiben und am Projekt nur unzureichend definierte Aufgaben / Leistungen beitragen.

Systemimmanente Nachbesserungen im Projekt bedeuten Nachträge / Forcierung und diese wiederum Streit. Kaum einer kennt alle Zusammenhänge, keiner vertritt die Interessen des Projektes, meist werden die Interessen (Ziele) des Projektes gar nicht konkret herausgearbeitet.

Organisation, Anmeldung

Seminarort, Seminarzeiten

Die Seminare finden in den Räumen der ProjektManagementTools, Schottenfeldgasse 49/1, 1070 Wien statt.

Die Veranstaltungen dauern im Regelfall von 9.00 bis 16.30 Uhr.

Übungsbetrieb / Gruppenlernen

Während und im Anschluss zu den Veranstaltungen werden Übungseinheiten abgehalten.

Diese Übungen werden unter Begleitung von Assistenten und / oder eines erfahrenen Projektmanagers zur praktischen Erarbeitung exemplarischer Teilaspekte aus den Lehrveranstaltungen durchgeführt.

Kosten

- die Teilnahmegebühren betragen je Lehrgang € 4.800,– zzgl. 20 % MWSt,
- bei Anmeldungen aus einem Unternehmen reduzieren sich die Kosten bei 2 Teilnehmern um 5 % auf beide Teilnehmer, bei 3 TN um 10 % auf alle und bei 5 TN um 15 % auf alle Teilnehmer.

Unterlagen, Getränke, Snack's werden bereitgestellt.

Allgemeine Vertragsbedingungen

Lehrgangsbeitrag

Alle angegebenen Lehrgangsbeiträge verstehen sich exklusive Umsatzsteuer und ohne Aufenthaltskosten.

Zahlungsbedingungen

Sofern nicht anders angegeben ist der Lehrgangsbeitrag 14 Tage vor Lehrgangsbeginn fällig.

Stornobedingungen

Abmeldungen von Veranstaltungen können nur schriftlich entgegengenommen werden.

Eine Stornierung der Anmeldung ist bis 20 Werktage vor Veranstaltungsbeginn möglich.

Bei rechtzeitiger Stornierung werden bereits bezahlte Lehrgangsbeiträge abzüglich 20% Bearbeitungsgebühr rückerstattet. Dem Teilnehmer steht es jedoch frei, einen geeigneten Ersatzteilnehmer zu benennen.

Bei Nichtteilnahme an einzelnen Blöcken oder Teilen des Lehrganges ist der gesamte Betrag zu bezahlen.

Programmänderung

Unsere Lehrgänge werden langfristig geplant und unterliegen einer ständigen Qualitätskontrolle. Daher kann es gelegentlich vorkommen, dass sich der Veranstaltungstermin, der Veranstaltungsort oder die Vortragenden ändern. Wir informieren die Teilnehmer umgehend. Sollte eine Veranstaltung durch Krankheit des Vortragenden, zu geringe Teilnehmerzahl, höhere Gewalt oder andere unvorhersehbare Ereignisse ausfallen, kann der Veranstalter nicht zum Ersatz von Reise- und Übernachtungskosten etc. verpflichtet werden.

Datenschutz

Der Teilnehmer erklärt sein ausdrückliches Einverständnis zur automationsunterstützten Be- und Verarbeitung ihrer/seiner personenbezogenen Daten für Zwecke der Lehrgangsabwicklung und der Information über weitere Veranstaltungen.

Copyright

Die vom Veranstalter bereit gestellten Arbeitsunterlagen sind geistiges Eigentum der Veranstalter bzw. Autoren. Eine Vervielfältigung der Unterlagen ist an unsere vorherige, schriftliche Zustimmung gebunden.

Gerichtsstand und anzuwendendes Recht

Gerichtsstand ist Wien. Es gilt ausschließlich Österreichisches Recht.

Wien, 2018

upgrading, Requalifizierungsthemen

Behördenverfahren
alt. Leistungsbilder HIA, AHO
Verhandlungsführung I
AVBs, Fortschreibungen OHB
Vertiefte Kostenkontrolle, Trendanalysen
Bauvertragswesen II
Aufbauorganisation II
Verfahrensrichtlinien II
Logistik I, Baustellenorganisation

Notizen

ProjektManagementTools Seminare, Software, Verlag
A-1070 Wien, Schottenfeldgasse 49/1
Tel.: +43 (1) 521 50 - 1600, Fax: +43 (1) 521 50 - 9600
www.pmt.at, office@pmt.at