

# ORGANBATIONS HANDBUCH FÜR ARCHITEKTEN

**Erfolgsorientierte Steuerung des Architekturbüros  
und der Projektabwicklung**

Von **Dipl.-Ing. Dipl.-Vw. Dr. Ralf Engel,**  
Architekt AK NW, BDB

**WERNER-VERLAG**

## Inhaltsverzeichnis

Einleitung . . . . .	1
Teil 1 Grundlagen der Organisationslehre . . . . .	4
<b>1 Begriffsbestimmungen . . . . .</b>	<b>4</b>
1.1 Organisation . . . . .	4
1.2 Funktionsweise der Organisation . . . . .	4
1.3 ökonomisches Prinzip und Wirtschaftlichkeit . . . . .	6
<b>2 Organisationsgrundsätze . . . . .</b>	<b>7</b>
<b>3 Aufbau-und Ablauforganisation . . . . .</b>	<b>8</b>
3.1 Aufbauorganisation . . . . .	8
3.2 Formen der Aufbauorganisation . . . . .	8
3.2.1 Linien-Organisation . . . . .	8
3.2.2 Funktionale Organisation oder Funktions-Organisation . . . . .	9
3.2.3 Stab-Linien-Organisation . . . . .	9
3.2.4 Matrix-Organisation . . . . .	10
3.3 Ablauforganisation . . . . .	10
<b>4 Informale Organisation . . . . .</b>	<b>11</b>
Teil 2 Die Organisation des Architekturbüros . . . . .	12
<b>1 Die Organisation des Architekturbüros als Voraussetzung für wirtschaftliche Abwicklung von Projekten . . . . .</b>	<b>12</b>
<b>2 Gründung, Übernahme und Partnerschaften . . . . .</b>	<b>13</b>
2.1 Die Gründung eines Architekturbüros . . . . .	13
2.2 Die Übernahme eines bestehenden Architekturbüros . . . . .	14
<b>3 Rechts- und Kooperationsformen von Architekturbüros . . . . .</b>	<b>16</b>
3.1 Rechtsformen . . . . .	16
3.1.1 Das Einzelbüro . . . . .	17
3.1.2 Die Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) . . . . .	17
3.1.3 Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) . . . . .	18
3.1.4 Die (eingetragene) Genossenschaft (eG) . . . . .	18

# XIV Inhaltsverzeichnis

3.2	Kooperationsformen von Architekturbüros	19
3.2.1	Bürogemeinschaften von Architekten	19
3.2.2	Die objektbedingte Kooperation in Form einer Arbeitsgemeinschaft (ARGE)	19
3.2.3	Die Kooperation mit Fachingenieuren	19
<b>4</b>	<b>Organisationsformen von Architekturbüros</b>	<b>20</b>
<b>5</b>	<b>Die materielle Büroorganisation</b>	<b>22</b>
5.1	Räumliche Erfordernisse für ein Architekturbüro	22
5.2	Maschinelle Ausstattung	23
5.2.1	Schreibmaschinen, Speicherschreibmaschinen, Textautomaten, Schreibmaschinen und Drucker mit EDV-Anlagen	23
5.2.2	Vervielfältigungsmaschinen (Lichtpausmaschinen und Kopierer)	23
5.2.3	Telefonanlagen und Zusatzgeräte	24
5.2.4	Zeichenmaschinen	24
5.2.5	Diktiergeräte	25
5.2.6	Rechenmaschinen	25
5.2.7	EDV-Anlage	25
5.2.8	Weitere Maschinen und Geräte	25
5.3	Büromöbel	26
<b>6</b>	<b>Die Organisation des Rechnungswesens</b>	<b>26</b>
6.1	Das Rechnungswesen als Steuerungsinstrument der wirtschaftlichen Büroführung	26
6.2	Die Aufgaben und Gliederung des Rechnungswesens	27
6.2.1	Die Finanzbuchhaltung	27
6.2.2	Die Kostenrechnung	28
6.2.3	Die Statistik	28
6.2.4	Die Planung	29
6.3	Grundbegriffe des Rechnungswesens	29
6.3.1	Auszahlung, Ausgabe, Aufwand und Kosten	29
6.3.2	Einzahlung, Einnahmen, Ertrag, Erlös und Leistung	30
6.3.3	Inventur, Inventar, Bilanz, Vermögen und Kapital	30
6.3.4	Investition und Finanzierung	31
6.3.5	Gewinn, Verlust, Einnahmen-Ausgaben-Rechnung, Gewinn- und Verlustrechnung, Abschreibung, Jahresabgrenzung	32
6.4	Doppelte Buchführung oder Einnahmen-Ausgaben-Rechnung im Architekturbüro?	33
6.5	Ein einfaches Buchhaltungssystem für Architekturbüros	34
6.5.1	Die Aufzeichnung und Überwachung von Honorareinnahmen und Einnahmen aus Nebenkostenabrechnungen	35
6.5.2	Die Aufzeichnung der Aufwendungen	41
6.5.3	Die Führung der Geldkonten und ihre Verbindung zu der Einnahmen- und Ausgabenaufzeichnung	44
6.5.3.1	Das Kassenbuch	44
6.5.3.2	Bank- und Postgirokonto	45
6.5.4	Ein integriertes Buchführungssystem für Einnahmen, Ausgaben und Geldkonten	46

6.6	Die Kostenrechnung im Architekturbüro . . . . .	49
6.6.1	Aufgaben und Einteilung betriebswirtschaftlicher Kostenrechnung . . . . .	49
6.6.1.1	Die Betriebsabrechnung . . . . .	50
6.6.1.1.1	Die Kostenartenrechnung . . . . .	50
6.6.1.1.2	Die Kostenstellenrechnung . . . . .	51
6.6.1.2	Die Selbstkostenrechnung (Kostenträger-Stückrechnung). . . . .	52
6.6.2	Ziel und Grenzen einer Kostenrechnung im Architekturbüro. . . . .	53
6.6.3	Die Methoden der Kostenrechnung im Architekturbüro. . . . .	55
6.6.3.1	Die Kostenartenrechnung im Architekturbüro. . . . .	55
6.6.3.2	Die Kostenstellenrechnung im Architekturbüro. . . . .	57
6.6.3.3	Die Kostenträgerrechnung im Architekturbüro. . . . .	67
6.7	Statistik im Architekturbüro. . . . .	68
6.7.1	Begriff und Aufgaben betriebswirtschaftlicher Statistik . . . . .	68
6.7.2	Die Möglichkeiten des Einsatzes statistischer Methoden im Architekturbüro. . . . .	69
<b>7</b>	<b>Die Organisation der verwaltenden Bürofunktionen . . . . .</b>	<b>71</b>
7.1	Der Zahlungsverkehr . . . . .	71
7.1.1	Zahlungsarten . . . . .	71
7.1.1.1	Die Zahlung mit Bargeld . . . . .	71
7.1.1.2	Die halb-bare Zahlung . . . . .	71
7.1.1.3	Die bargeldlose Zahlung . . . . .	72
7.1.2	Die Überweisung und der Dauerauftrag . . . . .	72
7.1.3	Die Lastschrift . . . . .	73
7.1.4	Der Scheck . . . . .	73
7.1.5	Der Wechsel . . . . .	74
7.2	Die Schriftgutbearbeitung . . . . .	76
7.2.1	Die Bearbeitung der Eingangspost . . . . .	76
7.2.2	Erstellung und Bearbeitung der Ausgangspost . . . . .	79
7.3	Die Registratur . . . . .	81
7.3.1	Gesetzliche Aufbewahrungsfristen . . . . .	82
7.3.2	Ordnungssysteme . . . . .	82
7.3.3	Ablage-Systeme . . . . .	83
7.3.4	Die verschiedenen Ablagen im Architekturbüro . . . . .	84
7.3.4.1	Verwaltungsakten . . . . .	84
7.3.4.2	Projektakten . . . . .	84
7.3.4.3	Allgemeine technische Akten . . . . .	86
7.3.4.4	Zeichnungsablage . . . . .	86
7.3.4.5	Prospekt-Bibliothek . . . . .	87
7.3.4.6	Literatur-Bibliothek . . . . .	87
7.4	Karteien . . . . .	87
7.5	Sonstige Sekretariatspraxis . . . . .	88
7.5.1	Die Telefonpraxis . . . . .	88
7.5.2	Besprechungsvorbereitung . . . . .	90
7.5.3	Terminüberwachung/Terminkalender . . . . .	90
7.5.4	Aktenvermerke und sonstiger Informationsfluß . . . . .	90
7.5.5	Wiedervorlage . . . . .	91
7.5.6	Verzeichnisse . . . . .	91

Teil 3 Die Organisation der Projektabwicklung . . . . .	92
<b>1 Begriffsdefinitionen in der Projektabwicklung . . . . .</b>	<b>92</b>
<b>2 Ziele der Projektabwicklung und die Notwendigkeit einer Organisation für die Projektabwicklung. . . . .</b>	<b>94</b>
<b>3 Ursachen von Zielverletzungen und deren Verhinderung . . . . .</b>	<b>96</b>
3.1 Störungsursachen. . . . .	96
3.2 Die Störungen in den einzelnen Stadien der Projektabwicklung . . . . .	98
3.3 Folgen von Störungen. . . . .	99
3.4 Verhinderung, Beseitigung und Kompensation von Störungen. . . . .	99
<b>4 Die Projektorganisation unter aufbauorganisatorischen Gesichtspunkten . . . . .</b>	<b>100</b>
4.1 Die Elemente einer Projektorganisation . . . . .	100
4.1.1 Der Bauherr oder Auftraggeber. . . . .	100
4.1.2 Der Nutzer. . . . .	101
4.1.3 Der Architekt. . . . .	101
4.1.4 Der Entwurfsverfasser und die Fachplaner. . . . .	101
4.1.5 Der Bauleiter. . . . .	102
4.1.6 Der Projekts teurer. . . . .	102
4.1.7 Der Baubetreuer. . . . .	102
4.1.8 Der Bau-Controller. . . . .	104
4.1.9 Die Projektleitung . . . . .	105
4.1.10 Der Projektleiter. . . . .	105
4.1.11 Die Unternehmer. . . . .	105
4.1.12 Der Bauträger. . . . .	107
4.1.13 Die Bauaufsichtsbehörden. . . . .	107
4.1.14 Weitere Projektbeteiligte. . . . .	107
4.2 Formen von Projektorganisationen. . . . .	108
4.2.1 Die Projektorganisation mit Einzelleistungsträgern. . . . .	108
4.2.2 Die Projektorganisation mit Mehrfachleistungsträgern. . . . .	110
4.2.2.1 Der Projektsteuerer. . . . .	110
4.2.2.2 Der Baubetreuer. . . . .	110
4.2.2.3 Der Generalplaner. . . . .	110
4.2.2.4 Der Generalunternehmer. . . . .	111
4.2.2.5 Der Generalübernehmer. . . . .	111
4.2.2.6 Der Totalunternehmer. . . . .	111
4.3 Projektleitung, Aufgaben und Anforderungen. . . . .	111
<b>5 Ermitteln der Projektorganisation . . . . .</b>	<b>113</b>
<b>6 Die organisatorischen Besonderheiten zwischen den Projektbeteiligten: Auftraggeber (Bauherr) und Architekt . . . . .</b>	<b>116</b>
6.1 Der Erstkontakt . . . . .	116
6.2 Dauerhafte Beteiligung von Bauherren und Nutzern an der Objektplanung . . . . .	117
6.3 Abgrenzung des Auftragsumfangs. . . . .	118
6.4 Änderungs- und Zusatzaufträge. . . . .	119
6.5 Der Architektenvertrag . . . . .	120
6.5.1 Vertragsformulare für Architektenverträge. . . . .	120
6.5.2 Anlagen beim Architektenvertrag . . . . .	120

6.6	Leistungsphasenberichte . . . . .	124
6.7	Honorarabrechnungen und Nebenkosten . . . . .	126
<b>7</b>	<b>Die Projektabwicklung als Datenverarbeitungsprozeß . . . . .</b>	<b>127</b>
7.1	Arten von Projektdaten . . . . .	128
7.1.1	Bauherrendaten . . . . .	128
7.1.2	Grundstücksdaten . . . . .	128
7.1.3	Versorgungsunternehmen, Entsorgungsanlagen, Behörden- anschriften, Fachingenieure . . . . .	129
7.1.4	Finanzierungsrahmen . . . . .	129
7.1.5	Zeitplanungs-und-ablaufdaten . . . . .	129
7.1.6	Planungsaufgabe . . . . .	129
7.1.7	Objektbeschreibung . . . . .	129
7.1.8	Bauablaufdaten . . . . .	129
7.2	Hilfsmittel zur Gewinnung, Erfassung, Verarbeitung und Verwaltung der Projektdaten . . . . .	130
7.2.1	Die Aktennotiz . . . . .	130
7.2.2	Die Besprechungs-/Telefonnotiz . . . . .	130
7.2.3	Das Protokoll . . . . .	130
7.2.4	Das erweiterte Protokoll mit Arbeitsanweisungsfunktion . . . . .	130
7.2.5	Das Projektbuch . . . . .	131
7.2.6	Das Bautagebuch . . . . .	140
7.2.7	Planbearbeitung und-Verwaltung . . . . .	143
7.2.8	Weitere Hilfsmittel zu Datensammlung und-Verarbeitung . . . . .	152
<b>8</b>	<b>Die Organisation der Objektplanung . . . . .</b>	<b>154</b>
8.1	Die Leistungsphase 1: Grundlagenermittlung . . . . .	156
8.2	Die Leistungsphase 2: Vorplanung (Projekt-und Planungsvorbereitung). . . . .	160
8.3	Die Leistungsphase 3: Entwurfsplanung (System-und Integrationsplanung). . . . .	162
8.4	Die Leistungsphase 4: Genehmigungsplanung . . . . .	163
8.5	Die Leistungsphase 5: Ausführungsplanung . . . . .	164
<b>9</b>	<b>Organisation der Objektausführung . . . . .</b>	<b>165</b>
9.1	Die Leistungsphase 6: Vorbereitung der Vergabe . . . . .	165
9.1.1	Die Grundleistungen und Besonderen Leistungen gemäß HO AI . . . . .	165
9.1.2	Die Leistungsbeschreibung mit Leistungsprogramm . . . . .	165
9.1.3	Die Leistungsbeschreibung mit Leistungsverzeichnis . . . . .	166
9.1.3.1	Der Aufbau von Leistungsverzeichnissen . . . . .	166
9.1.3.2	Die Massenermittlung . . . . .	166
9.1.3.3	Techniken für die Erstellung von Leistungsverzeichnissen . . . . .	167
9.1.3.4	Kontinuität der Systematik von Objektbeschreibung, Massenermittlung, Leistungsverzeichnis, Aufmaß und Abrechnung . . . . .	171
9.2	Die Leistungsphase 7: Mitwirkung bei der Vergabe . . . . .	172
9.2.1	Die Grundleistungen und Besonderen Leistungen gemäß HO AI . . . . .	172
9.2.2	Die Ausschreibungsarten . . . . .	172
9.2.3	Das Ausschreibungsverfahren . . . . .	172
9.2.4	Die Vertragsbedingungen zum Bauvertrag . . . . .	173
9.2.5	Angebotsprüfung und Preisspiegel . . . . .	179
9.2.6	Vergabeverhandlungen und Vertragsvorbereitung . . . . .	180
9.2.6.1	Vergabeverhandlungen hinsichtlich noch zu vereinbarenden Besonderer Vertragsbedingungen . . . . .	182
9.2.6.2	Vergabeverhandlungen über die Art des Bauauftrages . . . . .	182
9.2.6.3	Vergabeverhandlungen hinsichtlich des Leistungsinhalts . . . . .	182

# XVIII Inhaltsverzeichnis

9.2.7	Die Abwicklung der Bauauftragserteilung	187
9.3	Die Leistungsphase 8: Objektüberwachung (Bauüberwachung)	189
9.3.1	Die Grundleistungen und Besonderen Leistungen gemäß HOAI	189
9.3.2	Die Funktionen des objektüberwachenden Architekten	190
9.3.2.1	Überwachungsfunktion	190
9.3.2.2	Anweisungsfunktion	190
9.3.2.3	Koordinationsfunktion	190
9.3.2.4	Abnahmefunktion	190
9.3.2.5	Massenprüfungs- und Rechnungsprüfungsfunktion	190
9.3.2.6	Übergabefunktion	191
9.3.3	Organisatorische Hilfsmittel für die Objektüberwachung	191
9.3.3.1	Pläne, Leistungsverzeichnisse und Bauleitungs-Checklisten als Anweisungsunterlagen	191
9.3.3.2	Bautagebuch, Bauzeitenplan, Termin- und Mängelrügen als Hilfsmittel bei der Überwachungs- und Koordinationsfunktion	191
9.3.3.3	Das Abnahmeprotokoll	192
9.3.3.4	Hilfsmittel bei der Massen- und Rechnungsprüfung	192
9.3.3.5	Das Übergabeprotokoll	200
9.3.3.6	Liste der Gewährleistungsfristen und Kosten- zusammenstellung	200
9.3.4	Die rechtlichen Sicherungsmöglichkeiten zur Funktionserfüllung bei der Objektüberwachung	200
9.3.4.1	Der Schadenersatzanspruch	202
9.3.4.2	Die Kündigung	202
9.3.4.3	Die Vertragsstrafe	202
9.3.4.4	Die Beschleunigung Vergütung	202
9.3.4.5	Die Sicherheitsleistung zur Vertragserfüllung und zur Sicherung der Gewährleistung	202
9.4	Die Leistungsphase 9: Objektbetreuung und Dokumentation	203
9.4.1	Die Grundleistungen und Besonderen Leistungen gemäß HOAI	203
9.4.2	Organisatorische Hilfsmittel zur Objektbetreuung und Dokumentation	203
9.4.2.1	Begehungsprotokoll	203
9.4.2.2	Mitwirkung bei der Freigabe von Sicherheitsleistungen	203
9.4.2.3	Systematische Zusammenstellung der zeichnerischen Darstellungen und rechnerischen Ergebnisse des Objekts	204
10	<b>Terminplanung und -Organisation</b>	204
10.1	Feinheitsgrade der Terminplanung	205
10.1.1	Grobplanung	205
10.1.2	Mittelfeine Planung	205
10.1.3	Feinplanung	205
10.2	Die Techniken der Bauzeitenplanung	206
10.2.1	Der Balkenplan	206
10.2.2	Der Geschwindigkeitsplan	208
10.2.3	Der Netzplan	208
10.2.4	Der Zeitfolgeplan	210
10.3	Organisation der Terminsicherung	211
11.3.1	Ursachen für die Nichteinhaltung von Terminen	211
10.3.2	Überwachung der termingerechten Leistungserbringung	213
10.3.3	Ausschaltung von Störungsursachen im Bauablauf	213
10.3.4	Steuerungsmöglichkeiten im Bauzeitenablauf	214

<b>11</b>	<b>Kostenplanung, Kostenüberwachung und Kostensteuerung von Projekten</b> . . . . .	215
11.1	Die Problematik der Baukostensicherheit . . . . .	215
11.2	Möglichkeiten zur Kostenplanung und Kostensteuerung nach § 15 und § 31 HOAI . . . . .	216
11.3	Kostenfaktoren und Ursachen für Kostensteigerungen . . . . .	217
11.4	Möglichkeiten und Maßnahmen für Kostenplanung, -Überwachung und -Steuerung . . . . .	218
11.5	Grundbegriffe für Kostenuntersuchungen . . . . .	221
11.6	Kostenermittlungsverfahren . . . . .	222
 <b>12</b>	 <b>Möglichkeiten, Chancen und Grenzen des EDV-Einsatzes im Architekturbüro</b> .	 224