

Die Bestellung als Schlüssel zum Projekterfolg

Jonathan Hauser, Dozent beim MAS in Baumanagement, Partner Fuhr Buser Partner BauOekonomie AG, Basel

Zu Beginn der Planung eines Bauprojektes definiert die Auftraggeberschaft, meist die Bauherrschaft, in einer mehr oder weniger ausgeprägten Form, was für ein Ziel mit dem vorgesehenen Bauprojekt erreicht werden soll. Wie kann nun die Bestellung von Planungsleistungen erfolgen, so dass die Ziele der Bauherrschaft erreicht werden?

Je nach Art des Projektes, Vorstellungen und Fachkenntnissen der Bauherrschaft werden unterschiedliche Anforderungen an eine solche Bestellung gerichtet. Eine akribisch und bis ins letzte Detail ausgearbeitete Bestellung lässt den Planenden kaum Spielraum und führt in der Praxis dazu, dass unmöglich alle Ziele erreicht werden können. Eine zu offen gehaltene Bestellung kann im Laufe des Planungsprozesses zu vermeidbaren Projektänderungen führen oder es resultiert im ungünstigsten Fall am Ende ein Produkt, welches die Bedürfnisse der Bauherrschaft nicht vollumfänglich abdeckt.

Der Formulierung einer zweckmässigen Bestellung kommt im Bauprozess entsprechend eine hohe Bedeutung zu. Sie ist eine wichtige Grundlage für den späteren Projekterfolg und definiert die zentralen Leitlinien, in welchen das Projekt entwickelt wird. Auch in Bezug auf die Kosten ist eine massvolle Definition vorteilhaft. Werden unreflektiert alle denkbaren Anforderungen aufgenommen, kann dies zu unerwarteten Überraschungen bei Vorlage der Kostenstände führen, die häufig nur mit Mehrkosten für Umplanungen nachjustiert werden können. Abbildung 1 zeigt die Entwicklung der zeitlichen Möglichkeiten zur Einflussnahme auf das Projekt auf. Insbesondere in den frühen Phasen hat die Bauherrschaft die Möglichkeit, die Gesamtkosten stark zu beeinflussen.

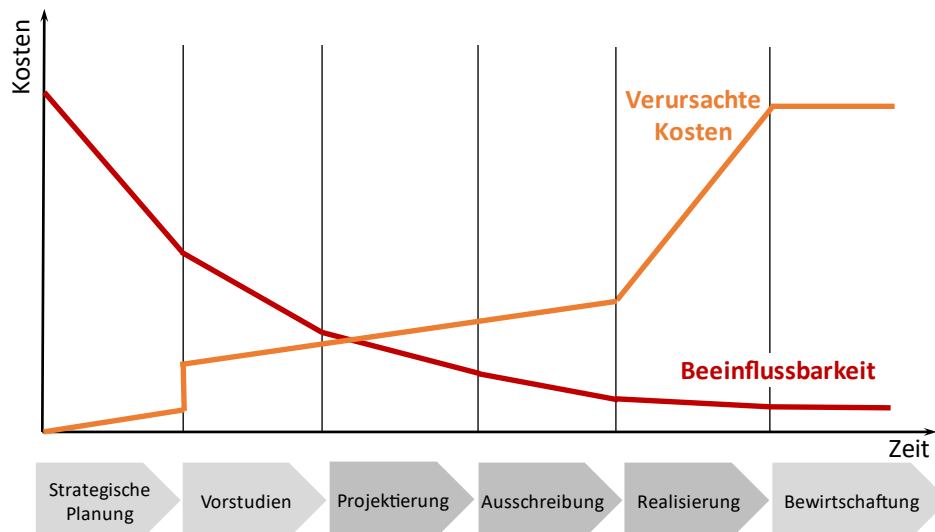


Abbildung 1: Möglichkeit zur Einflussnahme im Projektverlauf (eigene Abbildung)

Wie kommt eine Bestellung zu Stande?

Die Definition der Bestellung steht beim Phasenmodell der SIA in den Phasen 1 und 2 im Vordergrund. In diesen Phasen werden zentrale Entscheidungen getroffen, die später kaum mehr beeinflusst werden können. Bei wenig professionell aufgestellten Bauherrschaften erfolgt dieser Prozess häufig relativ formfrei und ohne fachkompetente Begleitung.

Im Rahmen der strategischen Planung (SIA-Phase 1) wird die Entscheidung zum weiteren Umgang mit dem Bauwerk getroffen. Es wird z.B. beschlossen, ob eine Instandsetzung oder ein Ersatzneubau als Strategie weiterverfolgt wird. Teilweise geht es auch darum, ob eine Weiterentwicklung eines bestehenden Standortes im Vordergrund steht oder eine Auslagerung an einen anderen Ort favorisiert wird. Dieser Entscheidung basiert auf einem übergeordneten Variantenvergleich unter Berücksichtigung von ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Einflussfaktoren.

In der darauffolgenden Vorstudien-Phase (SIA-Phase 2) wird die Machbarkeit überprüft und die Anforderungen der Bauherrschaft werden zusammengetragen. In dieser Phase sind je nach Projektart viele verschiedene Stakeholder (siehe Abbildung 2) involviert, die mit dem zu erstellen Bauwerk in Beziehung stehen werden. Die von diesen Beteiligten geäußerten Anliegen werden von der Projektleitung Bauherrschaft oder der Bauherrenvertretung zusammengetragen, bewertet und münden in der Projektdefinition. Bei den in der Projektdefinition festgehaltenen Projektzielen ist darauf zu achten, dass diese spezifisch, messbar, erreichbar, resultatorientiert und termingerecht sind.

Ein weiteres zentrales Element der Projektdefinition ist das Raumprogramm. Bei einem Wohnungsbau steht diesbezüglich der Wohnungsmix im Vordergrund, während bei einem spezifischen Betrieb der detaillierten Zusammenstellung der betrieblich erforderlichen Räume und deren Abhängigkeiten hohe Beachtung zu schenken ist. Diese Abhängigkeiten können in einem Funktionsdiagramm zusammengetragen werden. Es lohnt sich dabei auch, einen Blick in die Zukunft zu werfen, da die Anforderungen an zukünftige Gebäude unterschiedlich sein können, als die aktuell genutzten oder bisher realisierten. Dabei kann es sich z.B. um die Anordnung und Anzahl von Reinigungsräumen in einem Neubau handeln, bei denen von der Bewirtschaftung Räume bestellt werden, die nicht mehr den heute üblichen Anforderungen entsprechen.

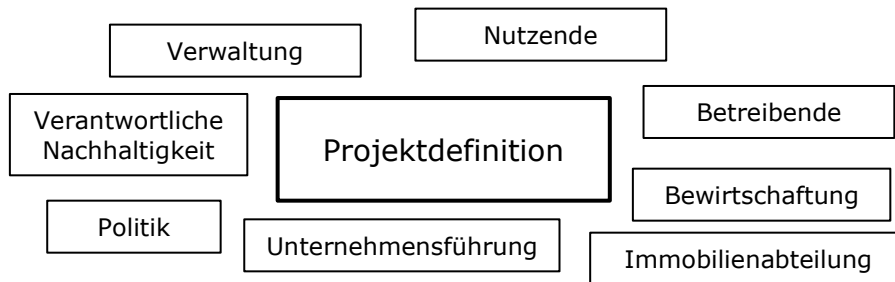


Abbildung 2: Viele Stakeholder beeinflussen die Projektdefinition (Eigene Abbildung)

Bei im Planungsverlauf erkannten Zielkonflikten werden die getroffenen Entscheidungen in der Projektdefinition nachgeführt und als Basis für die weitere Planung und Realisierung festgehalten.

Welche Hilfsmittel zur Vereinbarung der Bestellung werden verwendet?

Die Anforderungen werden gebündelt und je nach gewähltem Prozessablauf in einem Wettbewerbsprogramm oder Studienauftragsprogramm zusammengetragen. Nach erfolgreicher Durchführung eines solchen Auswahlverfahrens oder idealerweise parallel dazu wird durch die Projektleitung der Bauherrschaft oder die Bauherrenvertretung ein Projekthandbuch und Projektpflichtenheft erarbeitet. Beide Dokumente sollten nach dem Grundsatz „so wenig wie möglich, so viel wie notwendig“ erarbeitet werden, damit diese im Projektalltag aktiv eingesetzt und umfassend berücksichtigt werden können. Sie dienen als Vertragsgrundlage und werden im Vertrag als Beilagen aufgeführt.

Projekthandbuch

Das Projekthandbuch definiert die vorgesehenen Prozessabläufe im Projekt und die Spielregeln des gemeinsamen Zusammenarbeitens. In einem Funktionsbeschreibung werden die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen der Beteiligten festgehalten. Es werden auch Anforderungen aus dem Planungs- und Bauablauf aufgenommen. Dabei handelt es sich mehrheitlich oder ausschliesslich um allgemeine Prozessvorgaben der jeweiligen Bauherrschaft.

Projektpflichtenheft

Im Projektpflichtenheft werden die Anforderungen an das zu erstellende Bauwerk und die Projektanforderungen wie Kosten und Termine spezifisch definiert. Alle Vorgaben zu Raumprogramm, Haustechnik, Nachhaltigkeit und Vorgaben der Nutzenden und des Betriebs werden definiert.

In Abbildung 3 sind mögliche Inhaltsverzeichnisse dieser beiden gebräuchlichen Hilfsmittel einer Bestellung zusammengestellt. Diese Dokumente werden phasenweise aktualisiert und auf die Erkenntnisse der früheren Phasen angepasst. Zur Sicherstellung der Kontinuität soll darauf geachtet werden, dass insbesondere die Prozesse nur leicht verändert und nicht in jeder Phase komplett neu definiert werden. Verzichtet die Bauherrschaft auf den Einsatz dieser Dokumente, so fehlt eine gemeinsame Basis des Prozessverständnisses und es besteht die Gefahr, dass die Projektziele der Bauherrschaft nicht oder nicht vollumfänglich erreicht werden.

Projekthandbuch

- 1) Projektziele
- 2) Organigramm, Projektbeteiligte
- 3) Rollen- und Funktionsbeschreibung
- 4) Koordination (Sitzungswesen)
- 5) Standards, Normen, Richtlinien
- 6) Vergabe- und Vertragswesen
- 7) Terminmanagement
- 8) Kostenmanagement
- 9) Qualitätsmanagement
- 10) Sicherheit
- 11) Change Management
- 12) Vorgaben Dokumentation
- 13) Vorgaben Kommunikation

Projektpflichtenheft

- 1) Projektziele
- 2) Projekttrandbedingungen
 - 1) Kosten und Kennzahlen
 - 2) Termine
- 3) Projektdefinition
- 4) Raumprogramm
 - 1) Wohnen
 - 2) Büro
 - 3) Gewerbe
- 5) Haustechnik
- 6) Nachhaltigkeit
- 7) Erschliessung
- 8) Umgebung
- 9) Parkierung
- 10) Evtl. Vorgaben Nutzer / Betrieb

Abbildung 3: Mögliche Inhaltsverzeichnisse Projekthandbuch und Projektpflichtenheft (Eigene Abbildung)

Wie erfolgt der Ablauf bei Bestellungenänderungen?

Bestellungsänderungen können aus verschiedenen Gründen erforderlich sein und durch verschiedene Beteiligte ausgelöst werden. Eine klare Festlegung des Ablaufs und der Entscheidungskompetenz bei Bestellungenänderungen ist wichtig, um die übergeordneten Projektziele nicht zu unterlaufen.

Da Bestellungenänderungen mit Auswirkungen auf Kosten, Termine und Qualität verbunden sein können, sind je nach Umfang der Bestellungenänderung geeignete Entscheidungstragende auf Bestellerseite zu definieren.

Im weiteren Sinne kann auch das Akzeptieren von Abweichungen der definierten Bestellung als Bestellungenänderung interpretiert werden. Untergeordnete Abweichungen von der Bestellung wie z.B. ein geringfügiges Unter- oder Überschreiten der Minimal- oder Maximalgrösse eines Raumes, sollte durch die zuständige Projektleitung der Bauherrschaft pragmatisch entschieden werden können, um den Projektierungsablauf nicht zu erschweren. Umfassendere Abweichungen, wie beispielsweise das Nichterreichen eines Nachhaltigkeitsstandards, können mit den zentralen Werten der Auftraggeberschaft in Konflikt kommen und sind daher durch ein übergeordnetes Gremium freigeben zu lassen.

Je nach Zusammensetzung der Projektgremien besteht die Gefahr von Bestellungen auf Nebenwegen. Sind die Nutzenden in engem und direktem Austausch mit den Planenden, so besteht die Gefahr, dass Zusatzbestellungen mit Mehrkostenfolgen ausgelöst werden, die nicht im Sinne des Bestellenden sind. Gleichzeitig besteht die Herausforderung, dass seitens der Planenden die Projektanforderungen überschritten werden, wenn beispielsweise höherwertige Standards aus architektonischen Gründen oder systematisch überschreitende Raumgrößen eingeplant werden.

Schlussfolgerung

Eine dem Projekt angepasste Bestellung nach dem Grundsatz „so wenig wie möglich, so viel wie notwendig“ ist zentral für ein gelungenes Projekt. Eine solche Bestellung hilft der Bauherrschaft, die Projektziele zu erreichen und schafft eine verlässliche Grundlage für die Planenden.

Jonathan Hauser, im März 2023