

MAS ETH GPB
MAS Thesis Gesamtprojektleitung Bau

Ramona Thurat

**Die Divergenz der Projektdefinition
Erwartungen und Ziele der Protagonisten**

Referenten: Prof. Sacha Menz, Axel Paulus, Meret Alber, Ivan Bocchio
Korreferent: Peter Ess

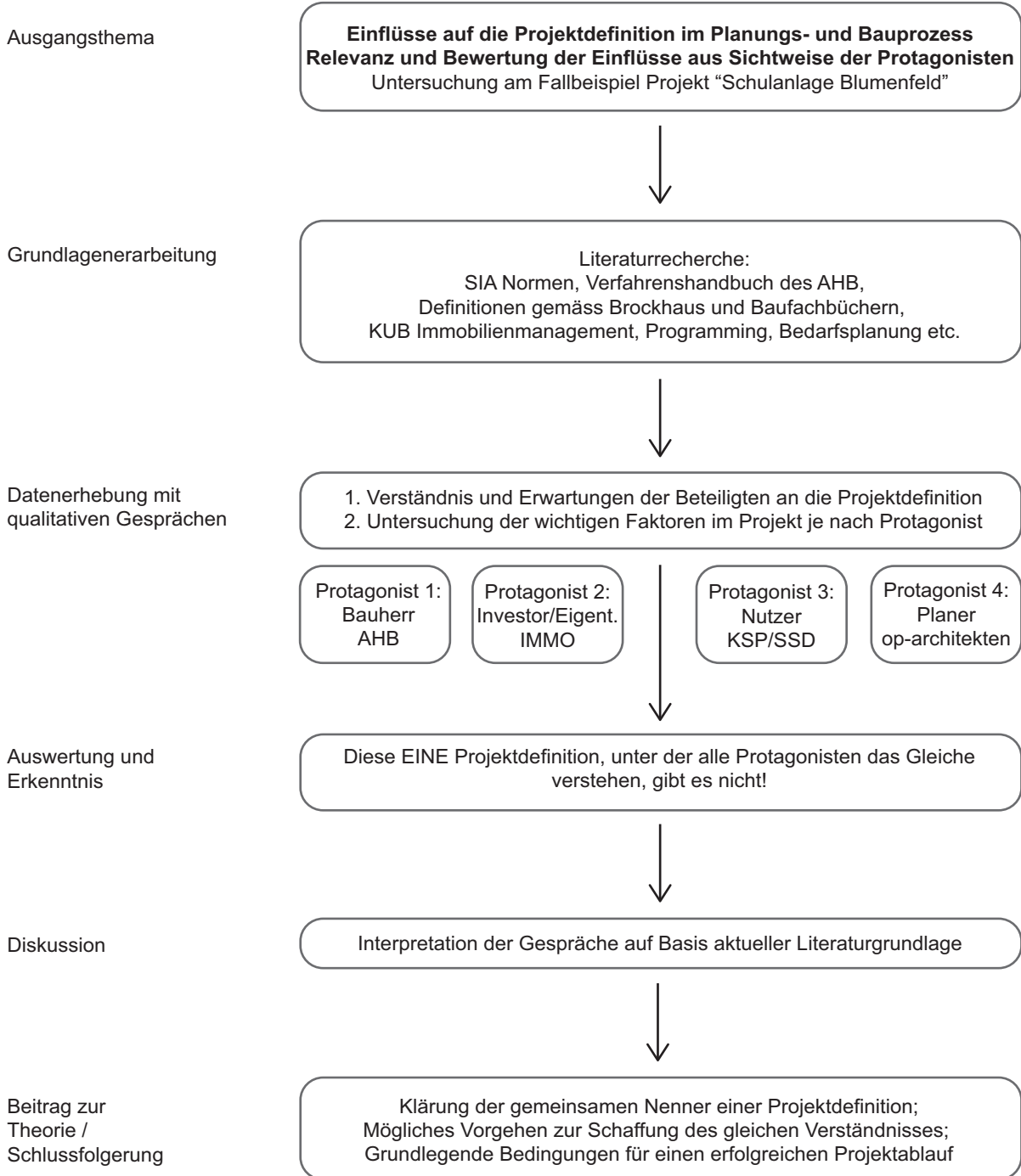
Zürich, Mai 2016

A	INHALTSVERZEICHNIS
B	METHODIK
C	KURZFASSUNG

MAS THESIS GESAMTPROJEKTLEITUNG BAU

1	Dank
2	Motivation
3	Relevanz und Methodik
	1 Grundlagen
4	1.1 Glossar
12	1.2 Projektdefinition gemäss SIA
14	1.3 Projektdefinition gemäss KUB
18	1.4 Projektdefinition gemäss Stadt Zürich
24	1.5 Prozesse und Dokumente gemäss Kanton Zürich
26	1.6 Bauherrenleistungen nach Pfarr
30	1.7 Programming
32	1.8 Bedarfsplanung
	2 Die Protagonisten und ihre Sichtweisen
36	2.1 Bauherr
40	2.2 Nutzer
42	2.3 Investor
44	2.4 Planer
	3 Fallbeispiel „Schulanlage Blumenfeld“
46	3.1 Einschränkung der Untersuchung
47	3.2 Projekt Schulanlage Blumenfeld
48	3.3 Qualitative Gespräche mit den Projektbeteiligten
	4 Schlussfolgerung
54	4.1 Eine allgemeingültige Projektdefinition scheint es nicht zu geben
57	4.2 Gemeinsame Nenner
58	5 Fazit
60	Abbildungsverzeichnis
61	Abkürzungsverzeichnis
62	Literaturverzeichnis
63	Webseiten

Die Divergenz der Projektdefinition Erwartungen und Ziele der Protagonisten



- ◀ **Methodik**
- ▼ **Kurzfassung der Thesis**

Projektdefinition, ein Begriff, der in den unterschiedlichsten Berufssparten geläufig ist; so auch in der Baubranche. Jeder assoziiert mit dem Begriff der Projektdefinition etwas Bestimmtes, wie sich aber in Gesprächen und der Literatur herausstellte, scheint man nicht immer vom Gleichen zu sprechen. Für die einen ist die Projektdefinition ein Dokument, welches die zu erreichenden Ziele des Bauherren, die einzuhaltenden Rahmenbedingungen, Kosten, Zeitplan, sowie nutzungsrelevante Bedürfnisse wie Raumprogramm und Funktionsdiagramme festhält. Sie soll somit als Grundlage der Planer für ihre Tätigkeiten dienen. Andere verstehen unter der Projektdefinition den Prozess, mit welchem man all diese Punkte erarbeitet und letztlich in anderen Dokumenten festhält, sei es in dem Projektpflichtenheft oder beispielsweise in einer Wettbewerbsausschreibung.

Zusätzlich zu dieser offenbaren Divergenz des Begriffes Projektdefinition, konnte festgestellt werden, dass sich die Definitionen eines Projektes seitens Bauherr und Planer ebenfalls unterscheiden. Für einen Bauherren beginnt ein Projekt viel früher, nämlich bei der Entwicklung einer Strategie zur Deckung seines Bedarfes. Sein Projekt bezieht sich auf eine Immobilie, welche nach Erstellung meist über einen langen Zeitraum effizient betrieben werden muss. Der Planer versteht hingegen rein das Bauwerk als sein Projekt, angefangen mit der Lösungssuche zur Erfüllung der gewünschten Ziele in Form eines kreativen Entwurfes bis zur Fertigstellung. Er vertritt daher eine andere Sichtweise und steckt sich ganz andere Ziele für das Projekt, als der Bauherr. Somit lässt sich als These festhalten:

Diese eine allgemeingültige Projektdefinition für alle Protagonisten gibt es nicht.

In der Schweiz fordert der «Schweizerische Ingenieur- und Architektenverein», kurz SIA, mit dem Abschluss der Phase 2, genauer gesagt dem Abschluss der Teilphase 21 Vorstudien, eine Projektdefinition, erstellt durch den Auftraggeber. Welchen Zweck diese erfüllen und welcher Inhalt enthalten sein soll, bleibt unbestimmt. Es stehen weitere Begriffe im Raum, wie Projektpflichtenheft und Nutzungsvereinbarung, die sich mit den Pflichten, Rechten und Leistungen der Planer auseinandersetzen sollen. Es scheint, dass es somit an der Stelle der Projektübergabe an das Planungsteam eine Art Grauzone gibt, eine Ungewissheit, mit welchem Instrument der Auftraggeber nun klar und verständlich seine Ziele und Bedürfnisse an das Planerteam übermittelt. Diese Grauzone lässt Fehlinterpretationen und Missverständnisse zu, welche es zu minimieren gilt um ein Projekt zielführend abzuwickeln. Gerade bei Grossprojekten, in denen oft eine ganze Schar von Projektbeteiligten auf Auftraggeberseite involviert sind und viele verschiedene Bedürfnisse einfließen müssen, ist es entscheidend ein Kommunikationsmittel zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer zu schaffen, welches klar, verbindlich und ohne Widersprüche die Anforderungen an das Projekt vermittelt. Nichtsdestotrotz sollte es Ziel sein einen notwendigen Interpretationsspielraum zu belassen, da nur durch diesen projektspezifische Innovationen möglich sind.

Zum Einstieg in das Thema der Projektdefinition wurde eine Grundlagenerarbeitung mittels Literaturrecherche vorgenommen. Es wurden die Vorgaben des SIA für die ersten Phasen eines Projektes bis zum Start der Projektierung näher betrachtet um zu verstehen, welche Grundlagen für die Planer vorliegen sollen. Um die Aufgaben auf Bauherrnseite in diesen ersten Phasen zu untersuchen, wurde das Handbuch für Bauherrenberater von der «Kammer Unabhängiger Bauherrenberater», kurz KUB, eingängig studiert. Das Vorgehen eines grossen Auftraggebers wurde anhand des Prozessablaufes der Stadt Zürich analysiert, welcher detailliert im „Verfahrenshandbuch für allgemeine Hochbauvorhaben der Stadt Zürich“ beschrieben ist. Desweiteren diente die Vorlesung zur Projektdefinition an der Hochschule Luzern im Rahmen des Weiterbildungsprogrammes CAS Projektmanagement Bau dazu, ein besseres Verständnis für die Definition des Begriffs aus Sicht der Stadt Zürich zu erlangen.

Kurzfassung / Ramona Thurat, Die Divergenz der Projektdefinition

Ergänzend zu diesen schweizerischen Informationen wurde deutsche Literatur über die Grundlagen der Bauwirtschaft und der dort vorliegenden DIN Norm 18205 Bedarfsplanung studiert. Ein weiterer Blick über die Schweizer Landesgrenzen hinaus wurde auf das in den USA übliche Programming geworfen, ein bauherrenseitig veranlassetes Verfahren zu Beginn eines Projektes, um alle entscheidenden Kriterien in einem Projekt mit allen Protagonisten zu erarbeiten und ihnen verständlich zu machen.

Nach der Recherche der verschiedenen Dokumente konnte davon ausgegangen werden, dass diese auf unterschiedlichen Sichtweisen beruhen und ebenso verschiedene Zwecke erfüllen sollen. Somit wurden anschliessend die generellen Sichtweisen der einzelnen Protagonisten betrachtet. Ziel eines Investors zum Beispiel ist die Rentabilität seiner Anlage, welche er mit Hilfe einer Wirtschaftlichkeitsberechnung vorgängig ermittelt. Für den Nutzer hingegen ist das Hauptziel die Deckung seines Bedarfes und die Funktionalität im Sinne der späteren Nutzung, welche er in einem Betriebskonzept erfasst. Um diese einzelnen Sichtweisen der Protagonisten an einem realen Projekt zu überprüfen, wurde beispielhaft das Projekt der Schulanlage Blumenfeld in Affoltern der Stadt Zürich untersucht. Es fanden einzelne qualitative Gespräche mit den Nutzern (SSP & KSP), der Eigentümerversammlung (IMMO), der Bauherrenvertretung (AHB) und der projektleitenden Architektin statt. Diese Gespräche bestätigten, dass jeder dieser Protagonisten unterschiedliche Ziele verfolgt und zeigten auf, welche Kriterien für jede Sichtweise massgeblich für einen Projekterfolg erscheinen. Desweiteren wurde durch die Analyse des Projektes deutlich, dass zwar bauherrenseitig Konsens beim Verständnis des Begriffes «Projektdefinition» herrscht, seitens Architekt jedoch etwas anderes darunter verstanden wird und es somit eine Diskrepanz im Verständnis und der Erwartungshaltung an eine Projektdefinition gibt.

Basierend auf der Bestätigung der Annahme, dass es keine allgemeingültige Projektdefinition gibt, stellte sich die Frage, ob dies ein Problem für die Bauwirtschaft oder die Projektbeteiligten darstellt. Voraussetzung für ein Verneinen der Frage ist, dass alle Projektbeteiligten die Ziele der anderen verstehen und wissen, welches Dokument diese klar aufzeigt. Ausserdem sollte jedem Protagonisten bewusst sein, welche Faktoren einen direkten Einfluss auf die Ziele aller Beteiligten haben. Hier sind besonders Flächen bzw. Volumen, Zeit, Qualität, sowie die strategischen Ziele als die gemeinsamen Nenner zu beachten. Das Ausloten der Prioritäten und das Finden eines gemeinsamen Konsens muss letztlich jedoch im direkten Dialog stattfinden.

Ziel dieser Arbeit ist es, einen Beitrag an die Schweizerische Bauwirtschaft zu leisten, der allen Projektbeteiligten hilft ein besseres Verständnis für die anderen Sichtweisen zu erhalten und zu begreifen, welche Kommunikationsmittel die Ziele und Anforderungen gegenseitig vermitteln sollen. Ein nächster Schritt um Missverständnisse bezüglich dieser Dokumente zu vermeiden könnte eine Vereinheitlichung der Begriffe durch den SIA, KUB und KBOB sein. Somit wäre allen Projektbeteiligten klar, welches Dokument für jeden einzelnen relevante Informationen beinhaltet. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass es nicht um die komplette Ausräumung von Interpretationsspielräumen bei einer Projektdefinition geht, da diese innerhalb eines klaren und widerspruchsfreien Rahmens sogar notwendig sind um Platz für Innovationen zuzulassen; denn nicht zuletzt sind diese ein bedeutender Faktor für den Erfolg eines jeden Projektes.