

Professionell Bauen & Sanieren

Wo ein Wille definiert ist, findet sich der richtige Weg

Die Rolle des Bauherren wird noch vielfach unterschätzt. Das zeigen zahlreiche – wohlbekannte – Bauprojekte, deren Kosten und Termine aus dem Ruder gelaufen sind. Das Risiko von Kosten- und Terminüberschreitungen lässt sich jedoch deutlich reduzieren, wenn der Bauherr weiß, was er will.

Jedem Anfang wohnt ein Zauber inne – das dachte nicht nur Hermann Hesse, sondern gewiss auch die Bauherren der Elbphilharmonie in Hamburg oder des Berlin-Brandenburger-Flughafens. Zu Beginn steht eine kühne Vision. Und ehe es man sich versieht steckt man mitten im Planungs- und Bauprozess. Schließlich soll das bedeutsame Projekt bald fertig werden. Wenn Kosten und Termine aus dem Ruder laufen, ist der anfängliche Zauber rasch verflogen und das Erwachen in der Realität ist umso unangenehmer. Warum laufen so viele Bauprojekte aus dem Ruder?

Der Laie hat bei solchen Fällen schnell Pauschalurteile parat: Die öffentliche Hand kann eben nicht bauen. Das deutsche Baurecht ist viel zu kompliziert. Die Handwerker ziehen einen immer über den Tisch. Ganz so einfach kann man es sich jedoch nicht machen. Denn den Negativbeispielen stehen viele erfolgreiche Bauprojekte von Privatwirtschaft und öffentlicher Hand gegenüber. Was

aber lässt sich tun, um „Katastrophen“ zu vermeiden?

Eine Vision alleine reicht nicht

Am Anfang einer Projektentwicklung stehen der Wunsch eines Nutzers oder die Vision eines Investors. Bevor dann aber der Planungsprozess startet, ist ein kleiner, jedoch entscheidender Schritt zu vollziehen: Der Wunsch oder die Vision müssen mit klar und detailliert ausformulierten Zielen und Rahmenbedingungen versehen werden. Es ist also der „Bauherrenwille“ festzulegen und zu dokumentieren. Denn alle Themen, die am Anfang nicht sauber definiert werden, können sich später negativ auf Kosten, Termine und Qualitäten des Bauprojektes auswirken.

Leider wird diese sinnvolle Vorgehensweise durch die Struktur der aktuellen HOAI nicht unterstützt. Sie startet in Phase 1 mit der Grundlagenermittlung. Das hört sich grundlegend an ist es aber in der Regelleistung nur eingeschränkt.

Zu den Leistungen dieser Phase gehört ausdrücklich nicht die so genannte Bedarfsermittlung (Bauherrenwille). Diese wird vielmehr als Grundlage für die weiteren Planungen bereits vorausgesetzt. In der Praxis ergibt sich daraus häufig eine iterative Vorgehensweise. Der Bauherr kommuniziert Wünsche und einzelne Ziele an den Planer und auf dieser Basis werden die Planungsleistungen erbracht. Dann kommen Änderungswünsche, die neue Planungen zur Folge haben und so weiter. Meinhard von Gerkan bringt es in seinem Buch „Black Box BER“ auf den Punkt: „Kein Konzept, nur unstillbares Verlangen. Die 487 Änderungen und Anordnungen sprechen jedenfalls unmissverständlich die Sprache des Wunsches.“

Strukturierte Prozesse starten

Für das Definieren des Bauherrenwillens ist allein der Bauherr verantwortlich. Dieser muss sich in einem ersten Schritt fragen, ob im eigenen Team die Kompe-



Die Großbaustelle des BBI im März 2011 – Wenn Kosten und Termine aus dem Ruder laufen, ist der anfängliche Zauber eines ambitionierten Großprojektes rasch verflogen

Quelle: Messe Berlin

Ein Bauherr will als Grundlage für einen Neubau oder die grundlegende Sanierung eines Objektes seinen Bauherrenwillen im Rahmen eines Nutzerbedarfsprogrammes (NBP) definieren



Der abgestimmte Bauherrenwille ist zur Übergabe an die Planer bereit

Projektvorbereitung - Definition des „Bauherrenwillens“ als Voraussetzung und Richtschnur für den Erfolg eines Projektes

tenzen vorhanden sind, um das gesteckte Ziel zu erreichen. Ggf. sollte man externe Experten hinzuziehen. Wenn externe Experten hinzugezogen werden, sollte sichergestellt sein, dass diese allein die Interessen des Bauherren vertreten und nicht z.B. über eine prozentuale Beteiligung an den Gesamtkosten zumindest Gefahr laufen, auch eigenen Interessen zu nutzen, wenn die Baukosten höher ausfallen als geplant. Es empfiehlt sich beim Ermitteln des Bauherrenwillens die Orientierung am Nutzerbedarfsprogramm (NBP). In der DIN 18 205 definiert, beschreibt es einen methodischen Prozess zur Definition des Bauherrenwillens im Hinblick auf Nutzen, Funktion, Flächen und Raumbedarf, Gestaltung und Ausstattung, Budget und Zeitrahmen. Darüber hinaus kann es sinnvoll sein, zusätzliche Themen zu integrieren (z. B. Bewirtschaftungskonzept). Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist die systematische und strukturierte Vorgehensweise. Ein interner Spezialist oder ein externer Berater sollte in diesem Prozess, der aus einer Abfolge von Workshops und thematischer Arbeit besteht, die Rolle des Moderators und Treibers übernehmen. Wesentlich für den Erfolg ist zudem die Einbeziehung der maßgeblichen Mitarbeiter, Spezialisten und Führungskräfte in den Prozess. Wie etwa ein Finanzinstitut bei dem Neubau oder der Sanierung einer Hauptstelle ihren Bauherrenwillen „fin-

det“, wird nachfolgend beschrieben: Ausgehend von der Vision (Wir brauchen eine neue Hauptstelle!) werden in der Auftaktphase aus der Vision Oberziele (die Hauptstelle soll z.B. Kundenähe und Verbundenheit mit der Region ausstrahlen sowie hohe Nachhaltigkeitsstandards erfüllen) für das Vorhaben definiert und die Rahmenbedingungen (zukünftiger Personalbedarf, Organisationsstrukturen etc.) festgestellt. Daneben wird der Prozess „Definition Bauherrenwillen“ mit Terminen, Meilensteinen und Beteiligten geplant. In der zweiten Phase „Ziele“ werden die ausgewählten Projektbeteiligten an Bord geholt. Diese erarbeiten mit ihren Abteilungen/Teams die Detailziele für die ihnen zugewiesenen Themen. Mit Blick auf die Oberziele werden die Detailziele plausibilisiert und in einem Zielkonzept zusammengefasst. In Phase 3 „Bauanforderungen“ werden die Detailziele in konkrete Bauanforderungen übersetzt, an denen sich die Planer später orientieren müssen. Am Beispiel der besagten Hauptstelle, könnte das folgendermaßen aussehen: Aus der Vision Nachhaltigkeit und Kundennähe können sich zum Beispiel folgende Detailziele ergeben: Der Kundenbereich soll gleichermaßen funktional und attraktiv sein sowie Raum für Kundenveranstaltungen bieten. Das Gebäude- und Energiekonzept orientiert sich an Green-Buildings-Standards (z.B. DGNB Gold)In den Bauanforderungen

wird dann zum Thema „Servicebereich“ u.a. festgelegt, wie viele Kunden pro Zeiteinheit bedient werden sollen und welche Personalanforderungen sich aus diesen Rahmendaten ergeben. Zusätzlich sind weitere Merkmale wie Barrierefreiheit, Aufrufsystem, Diskretion, Gastromonomie etc. zu definieren. Diese Vorgaben sind die Grundlage für den Planer, den entsprechenden Bereich mit der notwendigen Zahl an Arbeitsplätzen, Stellplätzen, Warteflächen, Infrastrukturflächen oder die Zugangssituation etc. zu planen. In Phase 4 erfolgt die nochmalige Abstimmung (und ggf. Anpassung) der erarbeiteten Ergebnisse auf allen Entscheidungsebenen.

Das Gebäude bekommen, das man braucht

Mit dem definierten Bauherrenwillen liegt allen Beteiligten (Planern, ausführende Firmen, aber auch dem Bauherrn selbst) eine konkrete Richtschnur und Messlatte für den Planungs- und Bauprozess vor. Da die Bedürfnisse des Bauherren systematisch ermittelt worden sind und der Planer eine stimmige Planungsgrundlage hat, bekommt der Auftraggeber genau das Gebäude, das er benötigt.

Martin Behrends, Projektleiter Beratung + Vertrieb, BayernFM, Stephan Klein, Projektleiter Bau + Fläche, BayernFM, München