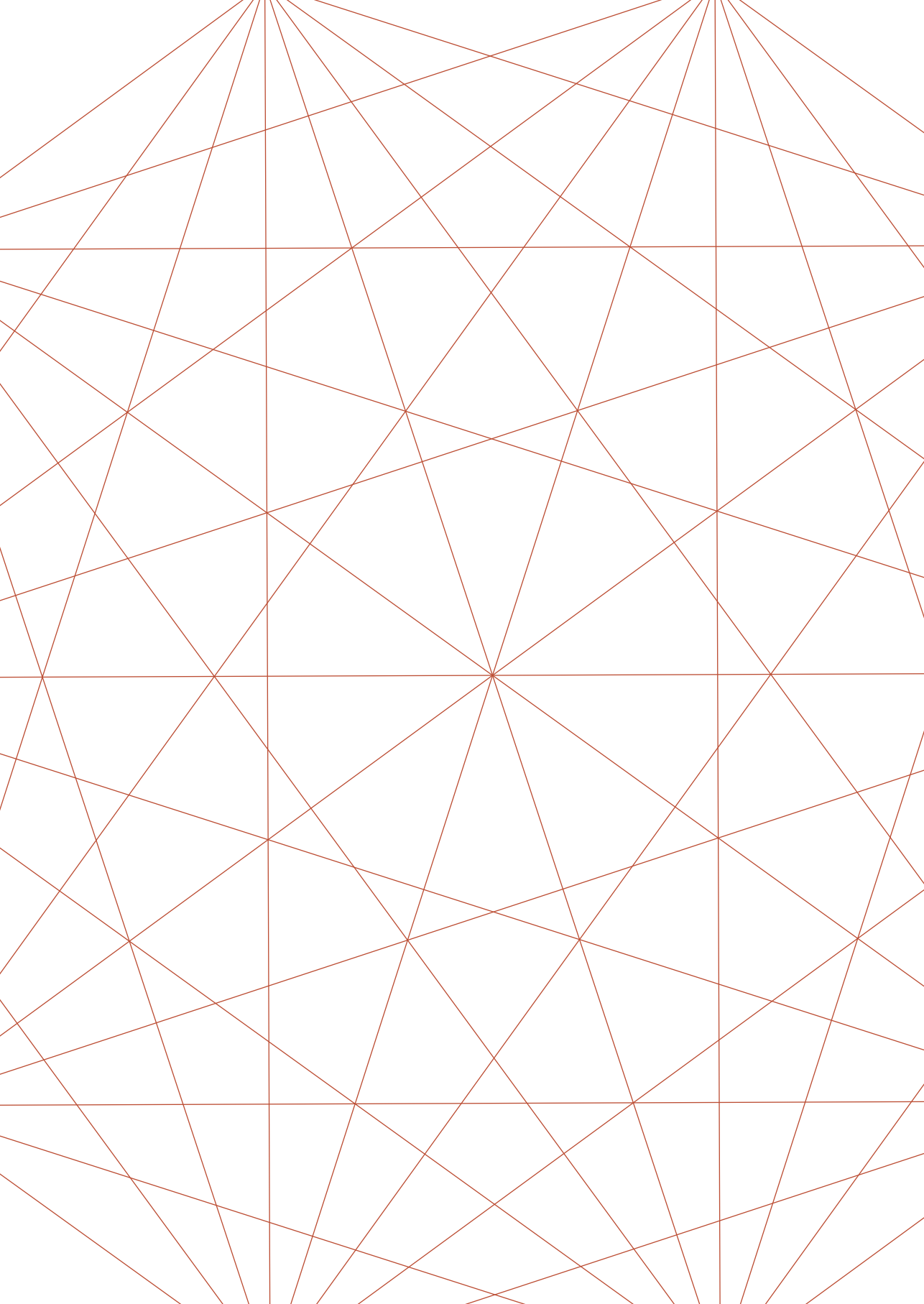
JÜRGEN WIEGAND

Erfolgreich planen im Bau- und Immobilienwesen

VON MENSCHEN FÜR MENSCHEN

v/d|f



Erfolgreich planen im Bau- und Immobilienwesen

Von Menschen für Menschen

Jürgen Wiegand

vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich

Verfasser: Dr. Jürgen Wiegand
Lachenstrasse 16, CH-4104 Oberwil
juergen.wiegand@planconsult.ch

Umschlaggestaltung: Isabel Thalmann, buchundgrafik.ch
Gestaltung und Satz: Manuel Gächter, Oberegg / Zürich

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über *http://dnb.d-nb.de* abrufbar.

Das Werk einschliesslich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ausserhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt besonders für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

ISBN: 978-3-7281-3489-9 (Printausgabe)
ISBN: 978-3-7281-3490-5 (eBook)
Doi-Nr.: 10.3218/3490-5

© 2013, vdf Hochschulveralg AG an der ETH Zürich

verlag@vdf.ethz.ch
www.vdf.ethz.ch

Vorwort

Der Untertitel zu diesem Buch «Von Menschen für Menschen» mag zunächst banal klingen. Aber Hand aufs Herz: Wo werden Planer dafür ausgebildet, andere Menschen wirklich gut zu verstehen und über die menschliche Seite des eigenen Planens Bescheid zu wissen? Wo trainiert man, gute Gespräche mit den Nutzern einer Immobilie zu führen? Wo lernt man, wie sich mit Bauherren oder dem oberen Management ein gutes Verhältnis aufbauen lässt? Wo schliesslich lernen Planer im Bau- und Immobilienwesen, nützliche Instrumente für die Bewertung von Varianten anzuwenden?
Die Praxis und viele Untersuchungen zeigen, dass der Erfolg im Bau- und Immobilienwesen von solchen Fähigkeiten, von der Lösungskompetenz, abhängt. Dabei bildet die Verfügbarkeit von gutem Fachwissen eine unabdingbare Voraussetzung. Doch der Erfolg hängt letztlich davon ab, ob Entscheidungsträger Ja zu den Ergebnissen einer Planung sagen. Und für dieses Ja benötigt man Lösungskompetenz.

Dieses Buch bringt eine Einführung in das, was zur Erfolg versprechenden Lösungskompetenz im Bau- und Immobilienwesen gehört. Es stellt zudem ein Prozess-Modell vor, mit dem der Erfolg erreicht werden kann. Dokumentierte Beispiele belegen die Praxistauglichkeit der Aussagen.

Weil dieses Buch nicht dem Mainstream in der Planungsliteratur entspricht, gehört dem vdf Hochschulverlag Dank für seinen Mut. Danken möchte ich auch meinem Arbeitgeber, Planconsult, Basel, für die Unterstützung. Speziell danke ich Thomas Zangger für die kritischen und anregenden Gespräche und Gisela Gautschi für die Textgestaltung. Hilfreich waren auch die Unterstützung durch die Berner Fachhochschule sowie Kritik und Anregungen der Kollegen und Studierenden dort. Schliesslich bedanke ich mich bei meiner Frau Margrit und meinem Sohn Remo für die Kritik, Anregungen und Korrekturen.

Jürgen Wiegand Januar 2013

Inhaltsverzeichnis

1 Fachwissen und Lösungskompetenz **1**
1.1 Entscheidendes für den Erfolg 1
1.2 Komplexe Aufgaben im Bau- und Immobilienwesen ... 6
1.3 Wider technokratische Illusionen 11

2 Handeln von und für Menschen **17**
2.1 Menschen – Akteure im Bau- und Immobilienwesen ... 17
2.2 Menschliche Voraussetzungen für erfolgreiches Planen 19
2.3 Zusammenarbeit von Individuen – Last und Chance ... 30
2.4 Menschliche Werte 36

3 Ansätze zum Lösen von Problemen **41**
3.1 Ausrichtung auf das Denken in Prozessen 41
3.2 Hilfreiche Instrumente 45

4 Erfolg sicherndes Prozess-Modell **57**
4.1 Ganzheitliche Sicht der Prozesse im Bau- und Immobilienwesen 57
4.2 Prozessebene Zusammenarbeit 62
4.3 Prozessebene Management 70
4.4 Prozessebene Methoden 75
4.5 Konkreter Nutzen der Kombination der drei Prozessebenen 87

5 Anwendungsbeispiele **95**
5.1 Anwendungspanorama 95
5.2 Vertiefende Darstellung des Prozesses «Umbau und Erweiterung Gymnasium Münchenstein» 106

Anhang **115**
Zum Autor 126

1

Fachwissen und Lösungskompetenz

Am Schluss galt: Ende gut, alles gut. Die Stadtregierung bewilligte das Konzept für den Umbau des Parkhauses City in der Stadt Basel. Eine Arbeitsgemeinschaft von Ingenieuren und Architekten setzte das Umbaukonzept in überzeugender Weise um.
Die Erfolgsgeschichte konnte jedoch erst beim zweiten Anlauf geschrieben werden. Das erste Projekt war gescheitert. Die Planer vertrauten zu einseitig auf ihr Fachwissen und eine interessante Idee. Im zweiten Anlauf führte die Lösungskompetenz zum Erfolg. Dieser zeigte sich in der Verleihung des Preises «European Standard Parking Award» für die beispielhafte Neugestaltung eines Parkings.

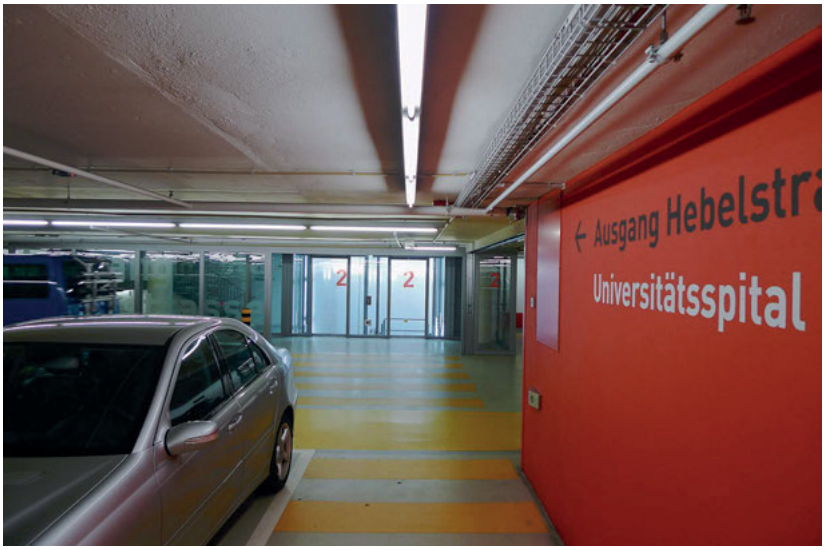
1.1 Entscheidendes für den Erfolg

Ein zunächst gescheitertes Projekt

Beim zweiten Anlauf in der Planung für das Parkhaus City konnte auch der gesetzte Kosten- und Zeitrahmen eingehalten werden. Auch setzten die beauftragten Ingenieure und Architekten das neue Umbaukonzept gekonnt um (Abbildung 1/1).

Das ursprüngliche Projekt entstand durch verschärfte Brandschutzvorschriften, denen nun entsprochen werden sollte. Das beauftragte Ingenieurbüro dachte löblicherweise über die engere Aufgabe des Brandschutzes hinaus. Es kam zum Schluss, dass das City-Parking nicht attraktiv genug sei. Denn dessen Erträge je Stellplatz lagen deutlich unter denen vergleichbarer Parkings. Um die Auslastung

Abbildung 1/1
Blick in das umgestaltete Parkhaus



Parkhaus City in Basel

Das Parkhaus liegt unter dem Spitalgarten des Universitätsspitals etwa 400 m vom Marktplatz von Basel entfernt. Es bietet ca. 1'000 Parkplätze.

Die Umbau- und Erneuerungsplanung umfasste Verbesserungen im Brandschutz, in der Erschliessung und Gestaltung des Parkings.

zu verbessern, arbeitete das Ingenieurbüro als Vorschlag aus, einen 400 m langen Tunnel bis zum Marktplatz zu bohren. Eine Verbindung mit Rollstegen sollte das Parking besser an die City anbinden und so dessen Attraktivität steigen. Dieser Vorschlag wurde in den Tageszeitungen lebhaft begrüsst.
Die dazu gelieferte Wirtschaftlichkeitsrechnung schien nachzuweisen, dass die Investition sich lohnen würde. Doch das Finanzdepartement des Kantons Basel-Stadt sah das anders. Es hielt die angenommene starke Steigerung der Parkplatzauslastung und die relativ niedrigen Betriebskosten des Tunnels gemäss Wirtschaftlichkeitsrechnung für unrealistisch. Zudem kritisierte die Leitung des Universitätsspitals, dass das Projekt ohne ihre ausdrückliche Zustimmung auf dem Tisch der Regierung gelandet war. Man sei zwar Mitglied der Baukommission gewesen, hätte aber in diesem grossen Gremium von 12 Personen nicht genügend Gehör gefunden.

Ein neu aufgegleistes Projekt

Nun wurde das Projekt vom Bauherrn, unterstützt von einem neu hinzugezogenen Planer, andersartig aufgegleist. Das neue Vorgehen folgte einem Prozess-Modell, welches Kapitel 4 näher beschreibt, mit drei kombinierten Ebenen:

- Zusammenarbeit
- Management
- Methoden

Die gute **Zusammenarbeit** erhielt im Prozess einen besonders hohen Stellenwert. Im Zentrum der Planungen stand nun ein Team. Um die Vernetzung mit wichtigen Wissens- und Entscheidungsträgern sicherzustellen, wurde eine grosse Zahl an Gesprächen vorgesehen und durchgeführt (siehe Anhang 1).
Damit die angestrebte Teamarbeit möglich wurde, kam es auf der Ebene **Management** zu einem Bruch mit der bisherigen Projektorganisation. Statt der schwerfälligen grossen Baukommission entstand ein kleines Projektteam mit nur vier Mitgliedern, darunter eine Vertretung des Universitätsspitals. Diesem Team wurden mehrere Fach-Arbeitsgruppen zugeordnet. Die ehemalige Baukommission, welche sich ja bereits intensiv mit dem Projekt beschäftigt hatte, bekam eine neue Funktion: Sie begleitete das Projekt als eine Art «Echo-Raum» und gab zu regelmässigen Präsentationen der Zwischenergebnisse Kritik und Anregungen (siehe Anhang 4). Zudem wurde ein reger

Austausch mit den (Vor-)Entscheidungsträgern, dem Finanzdepartement und der Leitung des Universitätsspitals organisiert.
Statt bereits partiell bis zu Projektierungsfragen vorzustossen, kam es auf der Sachebene der **Methoden** zu einer klaren Fokussierung auf die vom Schweizerischen Ingenieur- und Architektenverein definierten anfänglichen Phasen «Strategische Planung» und «Vorstudien». Zudem wurden bewährte Prozessschritte innerhalb der Phasen gewählt. Auch nutzte das Projektteam Methoden für Einzelaufgaben wie etwa die Interviewtechnik, Zielanalyse, die systematische Kreation von Varianten, die Nutzwertanalyse und Investitionsrechnung. Dadurch gewann das Projektteam neue Erkenntnisse. So zeigten etwa die durchgeführten Interviews, dass die niedrigen Erträge je Stellplatz ein falsches Bild ergaben. Das City-Parking nutzte zur Hälfte das Spitalpersonal und dieses zahlte nur einen Bruchteil der üblichen Preise für die Stellplatzbenutzung.
Dieser Aufwand durch das prozessorientierte Vorgehen lohnte sich. Das neu ausgearbeitete Umbaukonzept fand im Finanzdepartement und im Universitätsspital Akzeptanz. Es bestand auch die kritischen Prüfungen durch die Stadtregierung. Diese beschloss das Umbaukonzept so wie vorgeschlagen. Auf dieser Basis erfolgte die Projektierung und Realisierung mit dem bereits erwähnten guten Ergebnis.

Fachwissen – die notwendige Basis

Zu Recht dürfte an dieser Stelle die Frage auftauchen, wo denn in der Schilderung der Erfolgsfaktoren das Fachwissen seinen Platz habe.
Beim Fallbeispiel Parkhaus City brachten dieses notwendige Fachwissen die Mitglieder des Projektteams, der Arbeitsgruppen sowie die Mitglieder der ehemaligen Baukommission ein. Ohne Frage bildete deren profundes Fachwissen die Basis für den gemeinsamen Projekterfolg (Abbildung 1/4).

Das gilt auch generell: Der aktuelle Stand im Fachwissen und seine Nutzung bilden unabdingbare Voraussetzungen für den Projekterfolg im Bau- und Immobilienwesen (Abbildung 1/4).
Es geht hier beispielsweise um die erlernte Fähigkeit von Architekten, räumlich zu denken. Das Wissen der Bauingenieure im Bereich der Statik ist bei entsprechenden Projekten ebenso unabdingbar wie das Fachwissen der Immobilienmanager im Bereich des Wohnungsmarktes.

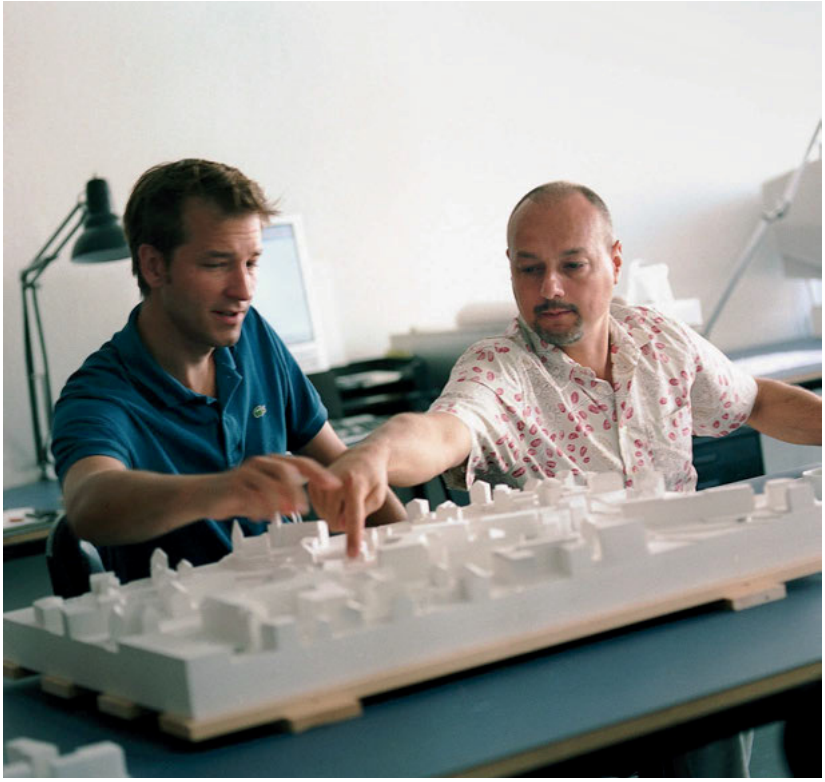


Abbildung 1/3
Fachwissen,
die notwendige Basis

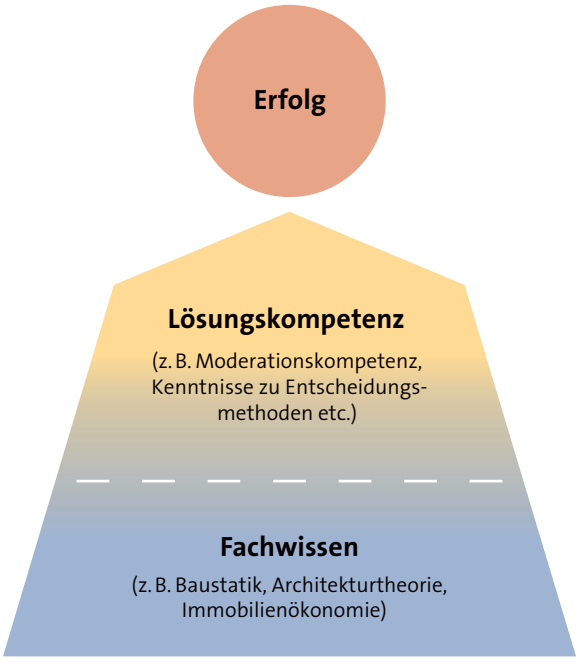


Abbildung 1/4
Für den Erfolg entscheidende Lösungskompetenz

Lösungskompetenz entscheidend für den Erfolg

Doch zeigt das Beispiel Parkhaus City, dass neben dem erforderlichen Fachwissen als Basis ganz andere Faktoren zum eigentlichen Erfolg führen: Die professionell gestaltete Zusammenarbeit, überzeugende Methoden und das umsichtige Management. Dazu gehört neben dem «klassischen» Projektmanagement z. B. auch, die späteren Entscheidungsträger frühzeitig in den Prozess einzubeziehen.
Ich fasse diese Faktoren unter dem Begriff Lösungskompetenz zusammen (Abbildung 1/4). Das Wort «Kompetenz» steht dabei für die Fähigkeit, nicht nur Wissen zu erwerben, sondern entsprechend auch handeln zu können (Heyse, 2012: 15).

Ein Wort zum «Erfolg»

Da das Wort «Erfolg» eine solche grosse Rolle für die bisherigen Aussagen spielt, soll es noch kurz genauer umrissen werden. Der Duden definiert Erfolg als «positives Ergebnis einer Bemühung» und als «erstrebte Wirkung». Die erste Formulierung bezieht sich mehr auf einzelne Menschen, die zweite auf Prozesse, darunter Projekte. In diesem Zusammenhang gilt die zweite Variante, die erstrebte Wirkung von Prozessen und Projekten. Diese lässt sich nach meinen Erfahrungen in der Praxis mit den in Abbildung 1/5 dargestellten Hauptzielen erreichen.

Dabei können die vier Hauptziele je nach Aufgabe ein unterschiedliches Gewicht erhalten. Doch fast nie geht es im Bau- und Immobilienwesen nur um bestmögliche sachliche Lösungen.

1.2 Komplexe Aufgaben im Bau- und Immobilienwesen

Wir lösen laufend verschiedenste Probleme mit Erfolg. Das gilt sowohl im Privaten als auch im Beruf. Unser Training dafür begann bereits als kleines Kind. Bei Hungergefühlen etwa kam der Impuls, laut zu schreien. Dann gab es als Problemlösung die Milch.
Wenn wir eine Treppe konstruieren, dann kennen Architekten das dafür notwendige Wissen, etwa geeignete Steigungsverhältnisse und Materialien, noch vom Studium her oder sie schauen in Fachbüchern nach. Schwieriger gestalten sich bereits statische Berechnungen für