

Stefan Günther

Nutzerbedarfsprogramm Raum- und Funktionsprogramm

Stabile Anforderungen als Erfolgsfaktor



Wenn für Bauvorhaben zunächst Anforderungen zu entwickeln und zu definieren sind, damit auf dieser Grundlage die Realisierung in Planung und Bau aufsetzen kann, wird im professionellen Verständnis damit auch die Idee einer „Gewaltenteilung“ verbunden: Derjenige, der Anforderungen (in Planung und Bau) umzusetzen hat, darf eben diese Anforderungen nicht zuvor selbst definieren. Dabei wird unterstellt, dass selbstgestellte Aufgaben leichter zu erfüllen sind, weil sie tendenziell die Zielorientierung vernachlässigen.

Logische Konsequenz ist eine organisatorische und personelle Trennung in die Sphäre des Anforderers und die Sphäre des Realisierers. Mit Ausnahme kleiner privater Bauherren und der (immer seltener werdenden) eigentümergeführten Unternehmen gilt diese Trennung de facto für die gesamte Bauproduktion.

Wird für einen anonymen künftigen Nutzer gebaut, müssen dessen Bedürfnisse antizipiert und daraus die Anforderungen generiert werden. „Flexibilität“ heißt dann das Zauberwort und darüber wird allzu leicht vergessen, dass auch für die Flexibilität eine Bandbreite zu definieren ist, soll sie sich nicht in Beliebigkeit verlieren. Zahlreiche Büro- und Gewerbeimmobilien zeugen davon, dass die antizipierende Interpretation der Nutzerbedürfnisse durch

Für ein Bauvorhaben werden in einem ersten Schritt die Anforderungen definiert, in einem zweiten Schritt diese Anforderungen in eine Planung umgesetzt und im dritten Schritt baulich realisiert. Diese Abfolge ist für den Projekterfolg entscheidend: ohne Anforderung keine bedarfsgerechte Planung, ohne bedarfsgerechte Planung ...

An der Schnittstelle von Anforderung und Planung steht das Nutzerbedarfsprogramm (NBP) und sein kleiner Bruder, das Raum- und Funktionsprogramm als möglichst eindeutige und erschöpfende Beschreibung des Nutzerwillens. Dabei definiert ein gutes NBP einen Rahmen und lässt genug Raum, um die Lösungskompetenz der Planer optimal zu nutzen.

Eine Befassung mit NBP greift zu kurz, wenn man sich auf Erfolgsfaktoren für statische NBP beschränkt – es müssen auch die dynamische Komponente und der organisatorische Hintergrund behandelt werden.

Bauträger eher der Bequemlichkeit als einem ernsten Qualitätsanspruch folgt.

Wird für einen konkreten Nutzer geplant, wird der „Nutzerwille“ zum Maßstab für die Planung und die bauliche Realisierung. Selten kann der Nutzer seinen Willen so klar formulieren, dass Dritte darauf unmittelbar eine Planung aufsetzen können. Damit fehlt häufig eine entscheidende Grundlage für den Vorentwurf, also für die erste Leistungsphase mit der Architekten i. d. R. beauftragt werden.

Erfahrungsgemäß versuchen Architekten die unzureichende Anforderungsdefinition zu substituieren, indem sie Varianten ausarbeiten etc. und dabei tief in das Gebiet der Organisationsberatung eindringen. Professionell betrachtet ein Missverständnis, weil die Planung eine definierte Anforderung umsetzt und nicht nach „trial and error“ an die Stelle einer fehlenden Anforderung tritt. Auch hochqualifizierte Planer können so in die Dilettanten-Rolle geraten.

NUTZERBEDARFSPROGRAMM (NBP)

Wie hat nun ein Nutzerbedarfsprogramm auszusehen? In der (zugegeben abstrakten) Sprache der Leistungsordnungen¹ umfasst es eine Festlegung der Projekt-

ziele hinsichtlich Qualitäten, Quantitäten, Kosten, Terminen und Gestaltung. Es ist müßig, diese Definition auszuweiten, ohne auf die für das jeweilige Bauvorhaben konkreten Randbedingungen einzugehen. So wie sich die Bauaufgaben und Randbedingungen unterscheiden, unterscheiden sich auch die Herangehensweisen. Ein universelles Leistungsbild für die Projektentwicklung gibt es nicht und kann es nicht geben. Die notwendige Schwerpunktsetzung in der Projektentwicklung kann den Denkmalschutz, bautechnische Erhebungen, genehmigungsrechtliche Fragen, die Organisationsberatung, etc. betreffen und ist in der Gesamtheit der Aufgabe meist nur interdisziplinär lösbar.

Ein gutes Nutzerbedarfsprogramm fokussiert auf die Arbeitsweise der Planer. Insbesondere Architekten arbeiten dann am besten, wenn sie einen Rahmen vorgegeben bekommen, ohne zu stark eingeschränkt zu werden. Die Aufgabenstellung muss anregen und – ohne zu belehren – positiv anleiten. Das ist zuallererst eine Stilfrage: *Ist der Planer ein Partner, dem wir wesentliche Lösungsbeiträge zutrauen oder ist er Handlanger, der gefälligst die Vorgaben umzusetzen hat?* Dazu gehört beispielsweise auch, dass er die Beweggründe versteht, warum sich eine bestimmte Variante in der Projektentwicklung durchgesetzt hat und eine andere verworfen wurde.

Bei schwierigen Konstellationen geht man durchaus so weit, die Planer mit „unversöhnlichen“ Anforderungsvarianten zu konfrontieren und die resultierenden Planungsvorschläge als Katalysator für den festgefahrenen Entscheidungsprozess zu nutzen. Architekturwettbewerbe haben häufig diese Komponente.

Die Aufgabenstellung in einem Architektur-Wettbewerb trägt die Merkmale eines NBP (Raumprogramm, Zielkosten, etc.), gilt aber noch nicht als vollständiges NBP. Aus den Wettbewerbsbeiträgen sollen Erkenntnisse gezogen werden, die der Schärfung und Weiterentwicklung zum NBP dienen. Es ist naheliegend, die publizierten Wettbewerbsauslobungen

zu analysieren und daraus Anregungen für die Struktur, die Gestaltung und den Bestimmtheitsgrad von NBP zu ziehen.

RAUM- UND FUNKTIONSPROGRAMM

Wir können das Raum- und Funktionsprogramm als den kleinen Bruder des NBP, als eine Untermenge des NBP, sehen. Die Betrachtungsebene ist der einzelne Raum und seine Funktion.

Die Begriffsverwendung ist kontroversiell und entzündet sich an der Frage, ob eine schlichte Auflistung von Räumen genügt, um schon von einem Funktionsprogramm zu sprechen, oder ob nicht erst gemeinsam mit der Definition der Anordnungsbeziehungen der Räume zueinander von einem Raum- und Funktionsprogramm gesprochen werden sollte.

Ein gut gegliedertes Raumprogramm leistet einen wertvollen Beitrag zur Projekt-Strukturierung: Jeder Raum erhält einen eindeutigen RF_Code, der über die gesamte Planung unverändert bleibt und immer denselben Raum meint. Im Gegensatz dazu sind Raumnummernsysteme meist topographisch orientiert, d. h. die Lage im Gebäude bestimmt die Raumnummer. Bei Verschiebung eines Besprechungsraumes um eine Achse ändert sich die Raumnummer, der RF_Code bleibt aber gleich. Es ist also naheliegend, in der CAD oder in einer Raumbuch-Datenbank auf den RF_Code zu referenzieren.

RAUMBUCH

Anfänglich ist das Raum- und Funktionsprogramm eine einfache Tabelle. Nach und nach werden diesen Räumen Attribute zugeordnet, die schon bald den Rahmen der tabellarischen Darstellung sprengen (Arbeitsplätze, Luftwechsel, Raumhöhe, IT-Ausstattung, ...). Mit einer Tabellenzeile wird nicht mehr das Auslangen gefunden, es wird daher pro Raum ein Datenblatt erstellt.

020 Raumbuch		Raum E3.L12.1 - 01	
Raumdaten			
Nr.	E3.L12.1 - 01	Typ	Bauflass
Nr.	Business Club	Stanz	
Nr.	Business Club	Scaleneck / Anordnungs	
Nr.	3	Halle, Gastro und Premiers	
Nr.	335	Business Club	
Nr.	E3	2. Obergeschoss	
Nr.	TP M	Planung	HNF 1
Nr.	Berechnung Volumen lt. 3D-Modell		
Nr.		Fläche	4,210 m ²
Nr.		Linienfl.	3,000 m ²
Nr.		Fl.	3,900 m ²
Nr.		Fläche inkl.	0,730 m ²
Nr.		Fläche	111,68 m ²
Nr.		Flächen	5,04 m ²
Nr.		Flächen	ja
BAUKONSTRUKTION Werkplan Gastro E3, Index 07 (22-FEB-2007) Stand Aufbauten: 01-09-2005			
1. LÖSUNG P13.05			
A.3. 2005.01.21			
A.3. 2005.02.02			
P13.05.12			
Menge Eintrag Beschreibung Einheits			
INNENWÄNDE			
Innenwandkonstruktion			
0001.04.01	30,40	m ²	Stahlbetonwand A_W_1_01_verkleidet
0001.04.02	30,11	m ²	TB-Schalenschutzwand Fermacell A_W_3_35 A_W_3_35_be
Innenwandbekleidung			
0001.04.03	30,11	m ²	Anstrich Wand 2fach
0110.02.01	30,40	m ²	Wandbekleidung durch Fa. 1.
0001.11	67,00	m ²	Insgesamt Glas-Fassadenfläche in diesem Raum
Innentüren und Fenster			
BÖDEN			
Deckenkonstruktion			
0001.01.01	111,68	m ²	Stahlbeton - Decke
Unterbauten			
0110.20.04	111,68	m ²	PS-Extruderschaum Wärmedämmung 60 mm
0110.20.01	111,68	m ²	PS-Partikelschaum Trittschalldämmung 30 mm
0110.20.02	111,68	m ²	Trennlage PE-Folie
0110.01.01	111,68	m ²	Zementestrich C30 Dicke 70 mm bis 100 mm
Beläge			
0001.04.01	111,68	m ²	Parkettboden Räumerschere
DECKEN			
Deckenbekleidung			
0001.04.01	111,68	m ²	gekürzte Metalldecke S_SA_E_E3_GA_02_DECK_08
0001.04.01	111,68	m ²	Zulage Eingeklebte Knaufelemente
BEMERKUNGEN			

Abb. 1: Raumdatenblatt aus dem Raumbuch für die BMW-Welt München



Typische Anforderungen an ein Raumbuch sind: Es soll projektbegleitend fortgeschrieben, zur raumweisen Abnahme herangezogen und in das Facility-Management übergeführt werden. Letztere Forderung kann zu einem langen und mühsamen Diskussionsprozess führen, der den Aufbau eines Raumbuches eher verhindert als fördert. Die Erfahrung zeigt, dass Raumbücher nur dann „leben“, also relevante und aktuelle Informationen enthalten, wenn sie so konzipiert sind, dass sie die Arbeit des Planerteams unterstützen. Eine Konzeption eines Raumbuches am Planungsteam vorbei kann nicht empfohlen werden.

Bei größeren Projekten ist es sinnvoll, das Raumbuch frühzeitig in einer Datenbank umzusetzen. Damit eröffnen sich zahlreiche Möglichkeiten (online-Bearbeitung, Vereinheitlichung über Raumtypen, Konsistenzprüfung, ...), um aus dem Raumbuch ein führendes Projektmanagement-Instrument zu machen. Abbildung 1 zeigt ein Raumdatenblatt aus dem Raumbuch für die BMW-Welt München.

NUTZEREINBINDUNG

In Zeiten, in denen die Unternehmen ihre Mitarbeiter-Mitbestimmung in den Vordergrund stellen, mag es als Sakrileg angesehen werden, aber vielleicht ist diese Frage deshalb umso wichtiger: *Ist es sinnvoll, die Mitarbeiter auf breiter Front in der Definition des NBP einzubinden?*

Ich will das bezweifeln, sind doch erfahrungsgemäß selbst fachlich ausgewählte Nutzervertreter meist nicht in der Lage, umfassende Beiträge zum NBP zu leisten. Herausgelöst aus dem normalen Arbeitsumfeld wird das „Neue“ tendenziell als bedrohlich empfunden und das Bestehende – das, „was man kennt“ – zum Maßstab für das Neue gemacht. Auch gelingt es Nutzervertretern selten, den aktuellen Bedarf als bloße Momentaufnahme zu akzeptieren und den Bedarf vorausschauend zu definieren. Dieser Mangel

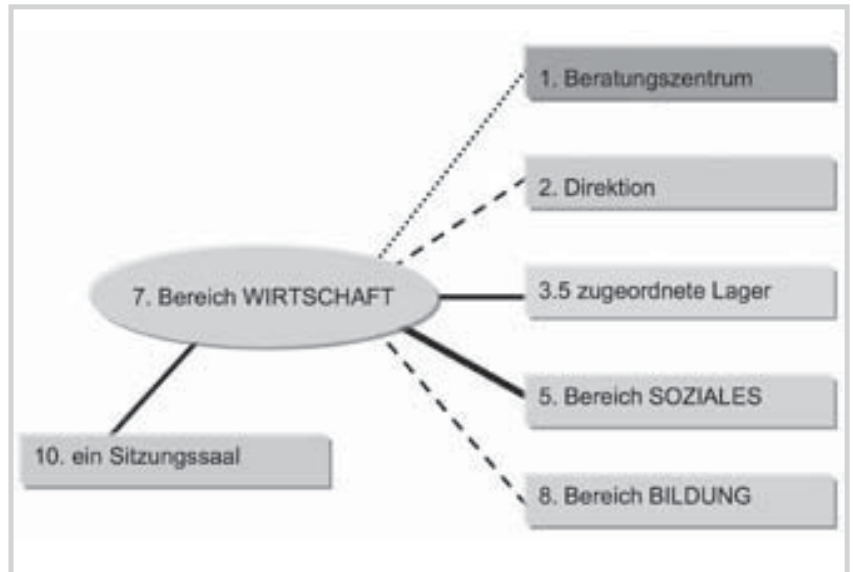


Abb. 2: Analyse der wesentlichen Funktionsbeziehungen einer Abteilung

an Vorstellung und Abstraktion gilt übrigens auch für Universitätsprofessoren.

Es kann also nicht um eine umfassende, sondern nur um eine selektive Mitarbeiterbeteiligung gehen. Die Gestaltung dieses Prozesses leitet sich aus der Unternehmenskultur ab und muss in den Unternehmen selbst geleistet werden. Externe können dazu wertvolle Beiträge leisten, bleiben aber letztlich immer Außenstehende.

Es gibt bestimmte Bauvorhaben, bei denen die Mitarbeiterbeteiligung bewusst gering gehalten und in Teilbereichen sogar ausgeschlossen wird. Dazu ein Beispiel: Ein Konzern baut für sich selbst eine Konzernzentrale. Die Hauptmotivation liegt darin, die vorangegangene Unternehmensfusion nach außen und innen deutlich zum Abschluss zu bringen. Neben zahlreichen Umgliederungen soll von 16 Vorständen (Relikt der fusionierten Unternehmen) auf 5 Vorstände reduziert werden. Welche Vorstände sich bis zum Bezug der neuen Konzernzentrale durchsetzen werden ist für das Unternehmen zwar hochinteressant, für

die Lösung der Bauaufgabe aber unerheblich. *Wie sollen unter diesen Voraussetzungen die 16 Vorstände, geschweige denn die vielen von Personalreduktion betroffenen Abteilungen in die Definition des NBP eingebunden werden?* „Am besten gar nicht“, lautete die naheliegende Schlussfolgerung, die die oberste Unternehmensführung gezogen und bis zuletzt durchgehalten hat.

Die Raumfläche in m² ist für Nutzer die am einfachsten zu erfassende Betrachtungseinheit. *Wie groß wird das Büro, das Labor, die Abteilung?* Auf dieser Ebene ist auch die „Gerechtigkeit“ am deutlichsten und die Standardisierung am einfachsten (z. B. Professor 25 m², Assistent 15 m²). Der Gerechtigkeitsansatz geht so weit, dass manche Institutionen die Entfernung zur Zentrale mit Flächenaufschlägen kompensieren: Eine ausgelagerte Einheit erhält beispielsweise 160 % der Fläche einer vergleichbaren Einheit im Zentralgebäude (100 %).

Hinsichtlich der Raumanordnung gleichartiger Funktionsbereiche gibt es Analyseinstrumente zur Objektivierung. Anhand

nutzerbedarf

von strukturierten Interviews, E-Mail-Statistik oder anderen Indikatoren wird die tatsächliche Kommunikation zwischen den Abteilungen erhoben und in Diagrammen dargestellt. Mitunter sind die Ergebnisse einer solchen Analyse frappant, zeigen Sie doch Abteilungen, mit denen

niemand kommunizieren muss/möchte und die asymmetrische Kommunikation, d. h. die unterschiedliche Bewertung der wechselseitigen Kommunikation. Abbildung 2 zeigt in plakativer Darstellung die wesentlichen Funktionsbeziehungen für eine Abteilung.

FLÄCHENVORGABEN

Ein gutes NBP konzentriert sich auf das Wesentliche, das gilt auch für die Vorgabe der Raumflächen. Zu unterscheiden ist zwischen Funktionsräumen (z. B. 3 Hörsäle á 300 m²) und „dienenden“ Räumen (z. B. Erschließung, WC-Anlagen, Reinigungsräume). Die Funktionsräume erhalten eine exakte Flächenvorgabe, während die „dienenden“ Räume hinsichtlich der Fläche nur funktional definiert sind, weil ihre Anzahl und Fläche durch die Anordnung der Funktionsräume bestimmt wird. Beispiel: Werden 3 Hörsäle in einem Raumverband angeboten, genügt ein Behinderten-WC, befinden sich die Hörsäle in unterschiedlichen Geschossen sind 3 Behinderten-WC erforderlich.

Insbesondere die Erschließungsflächen sind von der Gebäude-Grundkonzeption stark bestimmt und eine isolierte Feststellung über die „richtige“ Größe nicht sinnvoll. Die vergleichende Gegenüberstellung von Wettbewerbsprojekten macht diesen Umstand deutlich: Einerseits zeigen die Wettbewerbsprojekte in der Erschließungsfläche eine enorme Bandbreite (oft > Faktor 2), andererseits hat das Siegerprojekt selten die kleinste Erschließungsfläche.

ANFORDERER – REALISIERER

Ist das NBP statisch oder kann/darf/muss es geändert werden? Generell gilt: Je komplexer ein Bauvorhaben, desto wahrscheinlicher, dass Änderungen notwendig werden. Diese Änderungen obliegen dem Anforderer, es sind ja seine Anforderungen.

Anstelle des diskreditierten Begriffs *Änderung* wird häufig von *Konfiguration* oder *Anpassung* gesprochen. Damit wird dem Umstand Rechnung getragen, dass die Ursache der Änderungen in neuen Erkenntnissen liegt, die so nicht vorhersehbar waren. Kritiker bezeichnen das als Etikettenschwindel und meinen, dass

NUTZERBEDARFSPROGRAMM (NBP) NACH DIN 18 205

Zielsetzung und (möglichst) Aufgabe des NBP ist es, den (voraussichtlichen) Nutzerwillen in bestellqualifizierter Weise zu definieren und zu beschreiben, um damit die „Messlatte der Projektziele“ zu schaffen, die projektbegleitend über alle Projektstufen hinweg verbindliche Auskunft darüber gibt, ob und inwieweit mit den Planungs- und Ausführungsergebnissen die Projektziele erfüllt werden. Das NBP ist damit Ergebnis der vom (oder für den) künftigen Nutzer (möglichst) federführend erarbeiteten Bedarfsanforderungen im Hinblick auf Nutzung, Funktion, Flächen- und Raumbedarf, Gestaltung und Ausstattung, Budget, Baunutzungskosten und Zeitrahmen.

Die große Chance bei der Entwicklung des NBP besteht darin, die am Beginn des eigentlichen Planungsprozesses noch nicht durch Planungsentscheidungen eingeschränkten Freiheitsgrade zu nutzen und damit Vorgaben für Planungsentscheidungen zu liefern.

Zwingende Voraussetzung für die Entwicklung des NBP ist die Definition der Projektziele. Diese sind abhängig von der Art des jeweiligen Investors.

- > Öffentliche Auftraggeber haben einen durch politische Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse definierten Bedarf an öffentlichen Infrastrukturinvestitionen zu decken.
- > Private Bauherren verfolgen nicht nur Bedarfsdeckungs-, sondern häufig auch ideelle Ziele.
- > Für gewerbliche Bauherren und Kapitalanlagegesellschaften stehen die Erwirtschaftung von attraktiven Renditen auf das eingesetzte Kapital und dessen nachhaltige Sicherung gegen Inflation im Vordergrund.

Nach Definition der Projektziele sind die konkreten Bedarfsanforderungen des künftigen Nutzers (oder) aus der vorhandenen Nutzungskonzeption zu entwickeln. In jedem Fall geht es darum, einen unbefriedigenden Ist-Zustand zu verbessern und einen erforderlichen oder wünschenswerten Soll-Zustand im Wege des Projekts durch das künftige Objekt herbeizuführen.

Dabei ist die künftige Entwicklung der nutzenden Organisationen zu prognostizieren, um die Bedarfsdeckungserfordernisse für die Dauer der voraussichtlichen Nutzungsphase zu erkennen. Aus der Differenz zwischen künftigen Soll-Anforderungen und derzeitiger Ist-Situation ergibt sich die Bedarfsformulierung. Für dessen Deckung sind im nächsten Schritt Alternativen (Variantenstudie, Machbarkeitsanalyse, Potentialanalyse) zu entwickeln.



damit die Entscheidungsschwäche und mangelnde Professionalität der Anforderer kaschiert werden soll.

Das führt zurück zur eingangs erörterten Differenzierung zwischen Anforderer (Besteller) und Realisierer (Ersteller). Für die weitere Betrachtung werden bewusst Bauprojekte großer Unternehmen herangezogen, weil sich hier interessante Problemstellungen herauskristallisieren.

Betriebsberater haben rund um die Welt diese Anforderer-Realisierer-Differenzierung in die Unternehmen hineingetragen: Demnach gibt es einen internen Bauherrn, der seine Anforderungen dem ebenfalls internen Realisierer diktiert. Der interne Bauherr ist dabei nicht notwendigerweise selbst der Bedarfsträger, sondern hat die Anforderung der verschiedenen internen und externen Bedarfsträger zusammenzuführen und abzustimmen. Zu diesem Zweck werden eigene Anforderer-Organisationen gebildet, die diese Bauherren-Funktion in den Bauprojekten wahrnehmen.

Im Projekt wird die Anforderer-Sphäre durch einen Projektsprecher und die Realisierer-Sphäre durch einen Projektleiter vertreten. Das Bindeglied zwischen den Sphären ist der Projektauftrag. Der Projektsprecher integriert und koordiniert die Nutzer und Bedarfsträger. Der Projektleiter führt und koordiniert – unterstützt durch eine Projektsteuerung – die Planungs- und Auszubehringte (Abbildung 3).

So selbstverständlich das Rollenverständnis von Anforderer und Realisierer im klassischen Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis ist, so schwer fällt die Umsetzung innerhalb eines Unternehmens, egal ob es sich um Flughäfen, die Bahn oder die Automobilindustrie handelt. Die im Grunde einfache Anforderer-Realisierer-Differenzierung führt laufend zu Missverständnissen. Das ist nicht weiter verwunderlich, wenn sich in der praktischen Anwendung eine Person bei

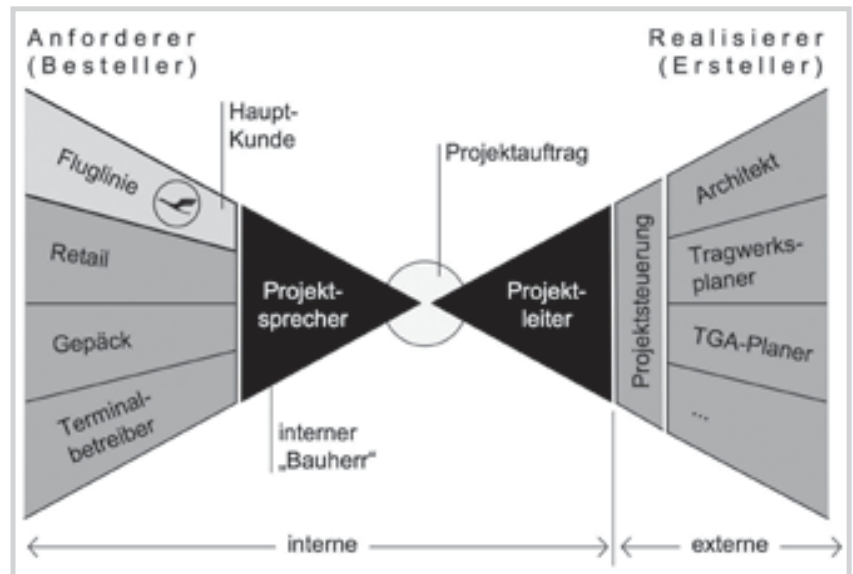


Abb. 3: Anforderer-Realisierer-Differenzierung in der Projektorganisation

ein und demselben Vorhaben sowohl in der Anforderer- als auch in der Realisierer-Sphäre befinden kann, oder ein Tochterunternehmen gegenüber der Mutter als Anforderer auftreten muss.

Auf den ersten Blick hat der Anforderer alles in der Hand: Er verfügt über die finanziellen Mittel, er macht eine Projektentwicklung, er definiert das NBP und er erteilt dem Realisierer einen Projektauftrag. Die vermeintlich stärkere Position des Anforderers kann sich schnell ins Gegenteil verkehren. Dieser Aspekt ist deshalb von größtem Interesse, weil die Stabilität der Anforderung für den Projekterfolg von entscheidender Bedeutung ist und instabile Anforderungen häufig aus der Schwäche des Anforderers resultieren.

Die Problematik wird am Beispiel des Neubaus eines Flughafenterminals klar: Der Anforderer ist ein Organisationsteil des Terminalbetreibers, also indirekt selbst einer der Bedarfsträger. Weitere Bedarfsträger sind Retail, die Gepäckdienste und eine Fluglinie. Um zu einer konsistenten Anforderung zu gelangen, muss der Terminalbetreiber die durchaus widerstre-

benden Teil-Anforderungen zu einer Gesamt-Anforderung zusammenfassen.

Die Argumentation der Partikularinteressen wird etwa so geführt:

- > Die Fluglinie ist sehr selbstbewusst und fordernd, schließlich geht es ja ums Fliegen und außerdem hält sie Anteile am Flughafen. Ohne uns geht hier nichts!
- > Aus Sicht der Retail-Verantwortlichen, wird mit Retail das meiste Geld gemacht. Retail ist also das Wichtigste, alle anderen Funktionen haben sich unterzuordnen. Die Idee, Passagiere auf mäandrierenden Wegen durch Shopflächen zu den Flugsteigen zu führen, ist gut, weil damit der Umsatz gesteigert wird.
- > Die Gepäckdienste haben ein Eigenleben. In ihrem Bereich bestimmen sie alles selbst und gewähren niemandem Einblick. Sollten Ihre Anforderungen nicht 1 : 1 erfüllt werden, droht dem gesamten Flughafen das Chaos.
- > Das Durchsetzungsvermögen des Projektsprechers ist auch dadurch bedrängt, dass er aus Sicht der „echten Betreiber“ bloß eine undankbare Hilfs-

nutzerbedarf

funktion wahrnimmt. Außerdem ist aus Betriebssicht ein Terminal-Neubau ein Störfall, der die Kapazität einschränkt.

In der beschriebenen Situation ist es für den Projektsprecher kaum möglich, die Partikularinteressen unter einen Hut zu bringen und eine konsistente Anforderung zu formulieren. *Was soll nun gebaut werden?* Tatsächlich zeigt die detaillierte Analyse von Terminverzügen bei einem großen Infrastruktur-Betreiber, dass 2/3 aller Verzüge in der Sphäre des Anforderers und nur 1/3 in der Sphäre des Realisierers (trotz Konkursen und Vergabeproblemen) liegen. Offensichtlich wird mit zunehmender Komplexität und unter Multiprojekt-Bedingungen aus der vermeintlich einfacheren Funktion „Projektsprecher“ eine unlösbare Aufgabe.

Weitere Faktoren, wie beispielsweise die Unattraktivität von Projektarbeit in einer Linienorganisation, führen dazu, dass Projektsprecher relativ unerfahren sind, nicht den nötigen „Stallgeruch“ haben und meist auch für ein Folgeprojekt nicht zur Verfügung stehen: *Warum hektische Projektarbeit, wenn man in eine ruhige Abteilung für strategische Unternehmensplanung wechseln kann?*

Anders stellt sich die Situation für das Gegenüber, den Projektleiter (Realisierer) dar. Er profitiert von der Schwäche des Anforderers. Der organisationstheoretische Ansatz der strikten Sphärentrennung verlangt von ihm, nur im Rahmen seines Projektauftrages zu agieren. Verzögerungen aller Art (Entscheidungsstau, die Umstellung von Bauabläufen

etc.) können leicht dem Projektsprecher angelastet werde. Er hat in seiner Sphäre keine Bremser und Widersacher, sondern externe Auftragnehmer (Projektsteuerung, Architekt, ...), die umfangreiche Leistungsbilder zu erfüllen haben.

Während Programmsprecher (Anforderer) nur im eigenen Unternehmen aufgebaut werden können, *kauft* man Projektleiter (Realisierer) *am Markt* ein. Die methodische und kapazitative Unterstützung des Projektleiters kann man ebenfalls in Form einer externen Projektsteuerung *am Markt einkaufen*.

RÉSUMÉ

Methodische Fehler in der Erarbeitung des NBP sind der Keim einer unausweichlichen Projektkrise. Jedes Bauprojekt verlangt eine gewisse Stabilität in der Anforderung. Bei komplexen Projekten gelingt es häufig nicht, eine hohe Stabilität zu erreichen, weil auf Änderungen im Projektumfeld und in der Nutzung reagiert werden muss. Es ist also entscheidend, die wesentlichen Aspekte in der Projektentwicklung zu identifizieren. Dafür kann es kein Kochrezept, sondern nur Anregungen geben: Zukunftsorientierte (nicht gegenwartsbezogene) Befassung mit dem Bedarf, Machbarkeiten nicht vollständig ausreizen, nur zielgerichtete Nutzereinbindung, Rahmen geben / positiv anregen, das Problemlösungspotential der Anderen (z. B. Planer) akzeptieren, ... <<

Anmerkung:

> ¹ Der Begriff „Leistungsordnungen“ ist ein Vorschlag zur Erhaltung gemeinsamer Begriffe, die in der kartellrechtlichen Bedrängnis, in der sich die Honorarordnungen der Bundeskammer der Architekten und Ingenieurkonsulenten befinden, verlorenzugehen drohen. Gemeint sind die Leistungsbilder.

Projektentwicklung

Ist eine Phase der probeweisen Bearbeitung eines [...] zu planenden Projektes. In der Projektentwicklung werden durch höchsten Know-how-Einsatz die wesentlichen Parameter des Grundstücks, des Baurechts, der voraussichtlich oder erwünschten Funktion durch Simulation und Alternativen soweit erarbeitet, dass die notwendigen Nutzen-Kosten-Ergebnisse nachvollziehbar zu einer rationalen Entscheidung des Auftraggebers / Initiators führen können.

Programmierung

(Neue) Arbeitsmethoden, in der die Planer in intensiven Arbeitsgesprächen mit Initiator, Nutzer und Betreiber eines künftigen Projektes die wesentlichen Parameter in alternativen Lösungen diskutieren und schrittweise optimieren. Ergebnis ist ein schon in konkreten Layoutvarianten visualisiertes mögliches Objekt und vor allem ein wesentlich besseres Raum- und Funktionsprogramm [...]

Raum- und Funktionsprogramm

Unter Raum- und Funktionsprogramm ist die Festlegung der für die Gebäudeplanung relevanten räumlichen und nutzerspezifischen Voraussetzungen zu verstehen. Die Erstellung des Raum- und Funktionsprogramms ist eine delegierbare Bauherrenaufgabe und wird in der Regel in Form von Raumlisten und einer Beschreibung der Funktionszusammenhänge vor Beginn der Objektplanung erarbeitet.

Raumbuch

Unter Raumbuch ist eine raumbezogene Liste relevanter Planungsdaten zu verstehen, wobei – so vorhanden – das Gebäude-Ausstattungsprogramm in das Raumbuch übergeführt wird. Inhalte des Raumbuches sind z. B. Flächenkennwerte, erforderliche Haustechnik-Anschlüsse, gewünschte Raumkonditionen, Ausstattung.

zitiert nach: Wörterbuch Projektmanagement, Hrsg. Hans Lechner