Zeitschrift: Curaviva : Fachzeitschrift

Herausgeber: Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz

Band: 87 (2016)

Heft: 7-8: Innenleben : was ein gutes Heim ausmacht

Artikel: Sorgfältige Planung ist das A und O des gelingenden Bauens : wenn der Bagger auffährt, ist das Wesentliche schon gelaufen

Autor: Moeschlin, Ivo

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-804193

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 15.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Sorgfältige Planung ist das A und O des gelingenden Bauens

Wenn der Bagger auffährt, ist das Wesentliche schon gelaufen

Bauprojekte sind wie Eisberge. Sichtbar ist nur die Spitze. Die grosse Masse, die den Eisberg wie auch das Bauprojekt stabilisiert, liegt unter der Oberfläche. Von allem, was es beim Erneuerungsvorhaben einer Altersinstitution bereits vor Baubeginn zu beachten gilt, handelt dieser Artikel.

Von Ivo Moeschlin*

Wir sind an der zweiten Baukommissionssitzung des mittelgrossen Alters- und Pflegezentrums Sonnenhalde (Name fiktiv). Der offizielle Projektstart ist erfolgt. Nach ein paar Turbulenzen in einer ersten Gemeindeversammlung ist im zweiten Anlauf eine grosse Unterstützung für das Erneuerungsvorhaben zustande gekommen. Alle sind motiviert und freuen sich, dass in drei Jahren das neue Zentrum eingeweiht werden soll. An dieser Sitzung geht es um die Beauftragung des Planerteams, die Klärung der nächsten Schritte und die Verabschiedung des Pflichtenhefts.

* **Ivo Moeschlin,** dipl. Architekt ETH SIA KUB, ist Mitinhaber von «arc Consulting», einem Büro, das Planungs- und Bauprozesse begleitet unter Einbezug von Kosten, Architektur, Wirtschaftlichkeit, Terminen, Recht und Standortfaktoren. Speziell fokussiert «arc Consulting» auf die Phasen vor dem Bauen, die strategischen Phasen und die Durchführung von Wettbewerben.

Diese Baukommissionssitzung ist eine von vielen, die den Bauprozess begleiten. Um zu verstehen, wo der Prozess begonnen hat, soll anhand des Beispiels «Sonnenhalde» auf die Anfänge zurückgeblickt werden.

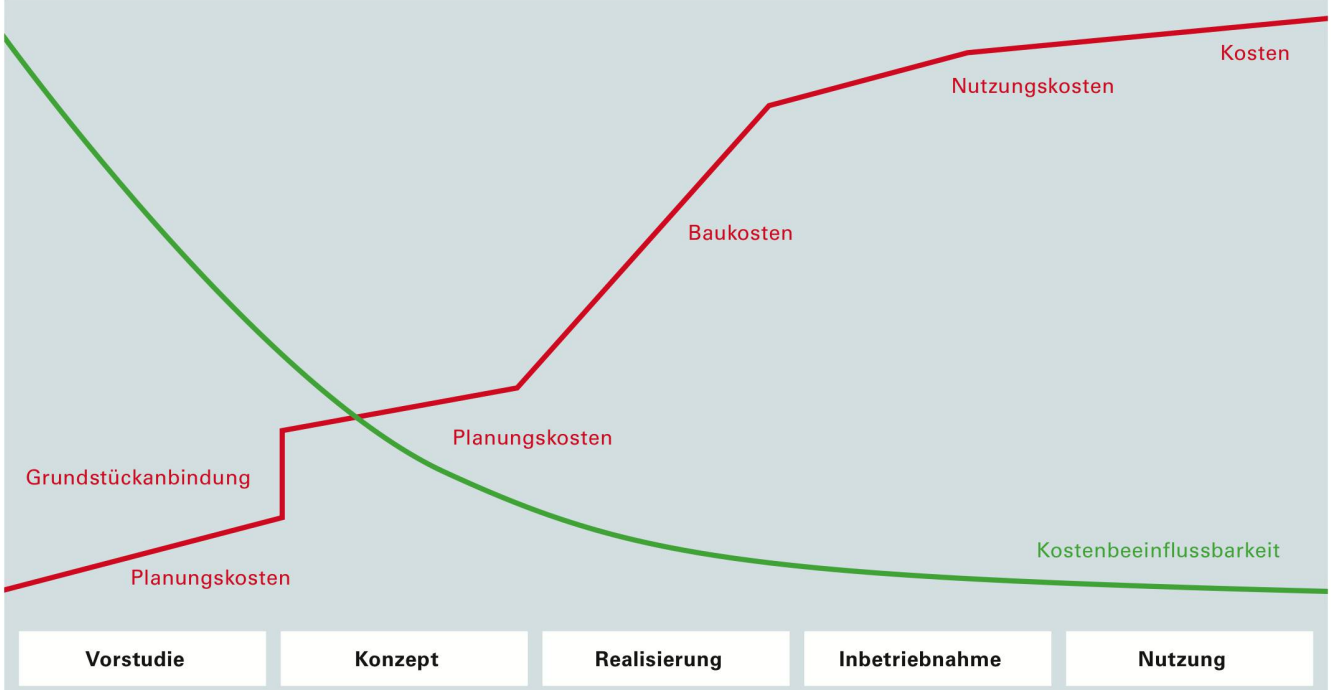
Handlungsbedarf analysieren

Vor zwei Jahren stellen die Heimleitung und das Aufsichtsgremium fest, dass in der Institution Sonnenhalde dringender Handlungsbedarf besteht. Der Altbauteil genügt den heutigen Anforderungen schon lange nicht mehr. Die Raumangebote für die zunehmend umfangreicheren Büroarbeiten des Personals sind zu eng; zum Teil entsprechen sie nicht einmal mehr den Vorschriften. Die Heizung ist alt und könnte bald aussteigen. Und auch im Neubau, der inzwischen schon 23-jährig ist, gibt es Renovationsbedarf.

Nach anfänglichen Turbulenzen ist in der Gemeinde grosse Unterstützung zustande gekommen.

Das Leitungsgremium entscheidet sich, eine Planungskommission einzuberufen. Diese kommt nach drei Sitzungen zum Schluss, dass sie sowohl aus Ressourcengründen wie auch aus Gründen des Knowhows nicht in der Lage ist, das ganze Problemfeld alleine zu analysieren und in bearbeitbare Schritte zu gliedern. Sie beschliessen, Unterstützung zu suchen, und finden über das Beraternetzwerk von Curaviva Schweiz (www.curaviva.ch/Dienstleistungen) eine erfahrene Beraterfirma, die zur Kultur des Betriebs passt.

In einer ersten Runde werden die bestehenden Mängel erfasst. Das ist aber nur ein Baustein. Wichtig sind auch die Fragen: Wohin soll die Reise gehen? Wie gross ist das Budget? Will man eher ein luxuriöses Wellnessressort bauen oder ein bodenständige, zweckmässige Einrichtung? Ist die Organisationsform der Institution noch passend, oder kann man die Initialisierung >>

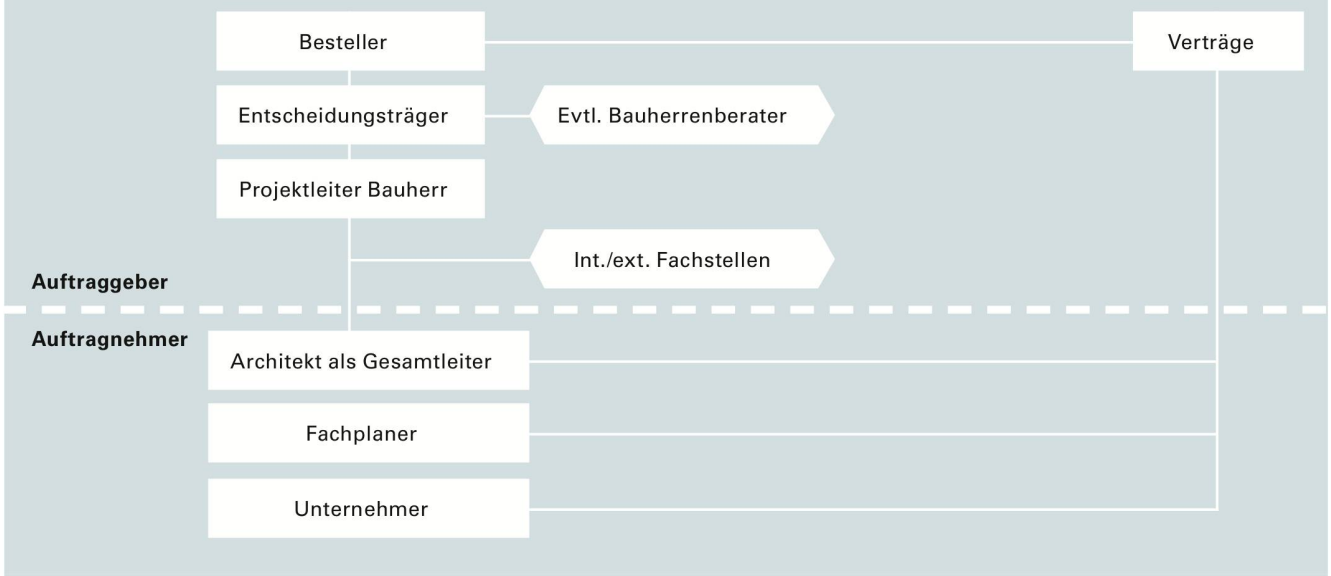


Die Grafik zeigt die Beeinflussbarkeit der Kosten im Verlauf eines Gesamtprojekts. Damit wird deutlich, dass in der Anfangsphase die entscheidenden Weichenstellungen gemacht werden und dass hier auch ein grosses Mass an Aufmerksamkeit bezüglich Strategie und Geschäftsmodell nötig ist. Wenn zu schnell nur in baulichen Parametern gedacht wird, entstehen oft schwerwiegende Risiken.

Quelle: Patrick Scarpelli, cctm consulting AG, Basel

Umsetzungsart «Architekt»

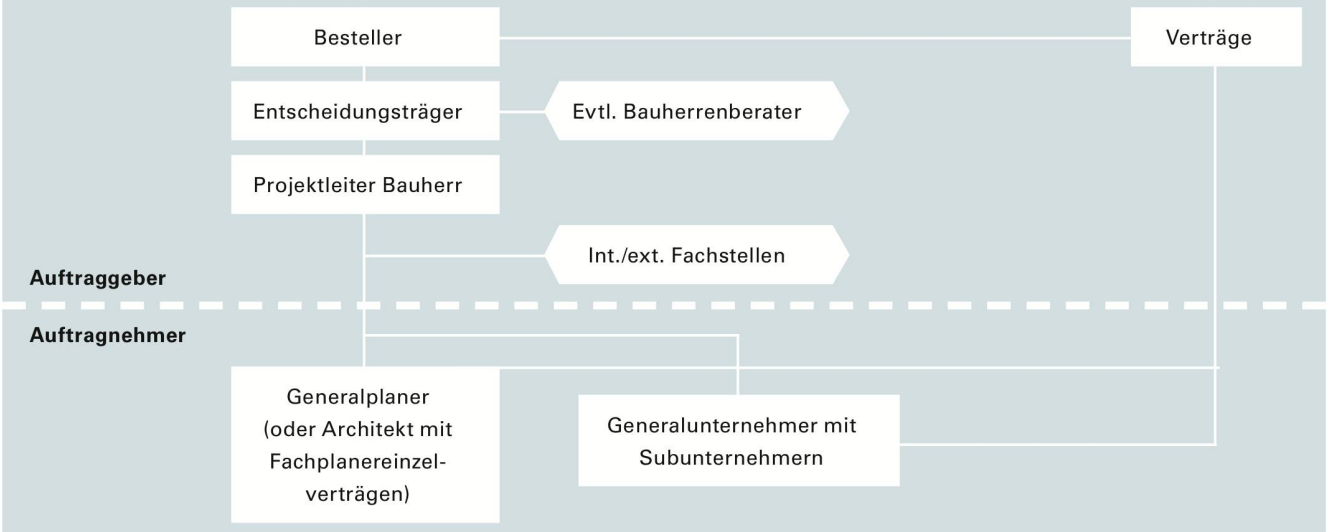
Achtung:
- Viele Verträge mit Bauherr
- Starke Projektorganisation aufbauen, Änderungsmanagement
- Kein Fixpreis
- Geeignet für kleinere Projekte



Für die Bauherrschaft gibt es verschiedene Möglichkeiten, Bauleistungen umzusetzen. Die Wahl des Modells sollte optimalerweise vor dem Start des Vorprojekts erfolgen: Traditionelles Modell mit Gesamtleiter Architekt.

Umsetzungsart «GU»

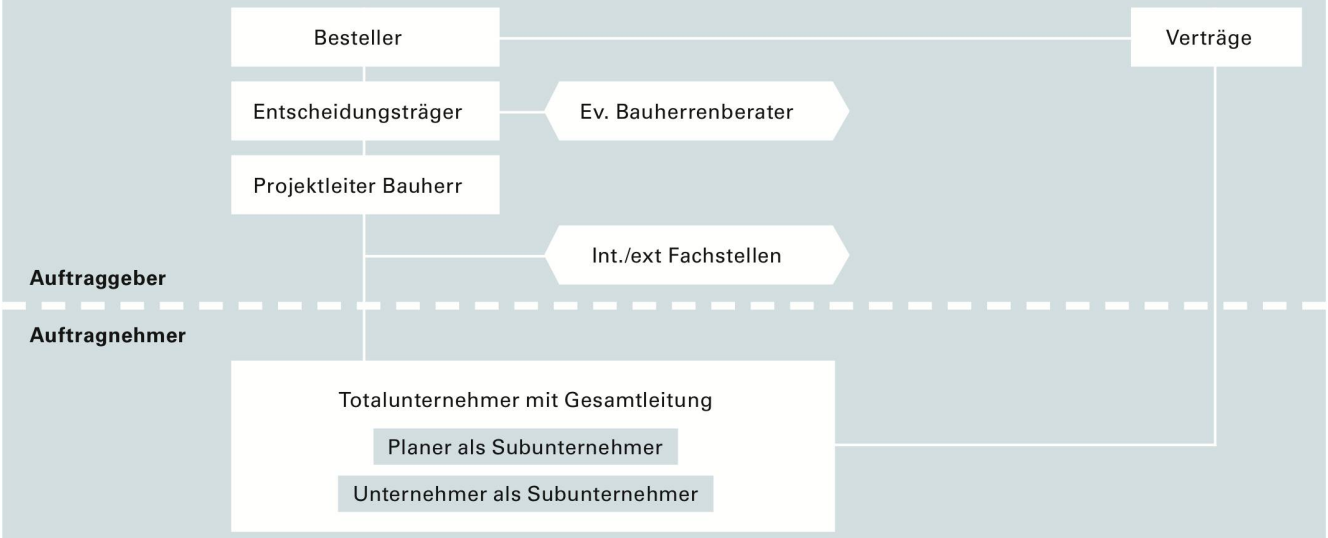
Achtung:
- Fähgikeit GU prüfen
- Konfliktfeld Planer – GU
- Möglichst keine Änderungen!
- Claim Management des GU
- Theoretischer Fixpreis



Modell mit Generalunternehmer (GU) für die Realisation.

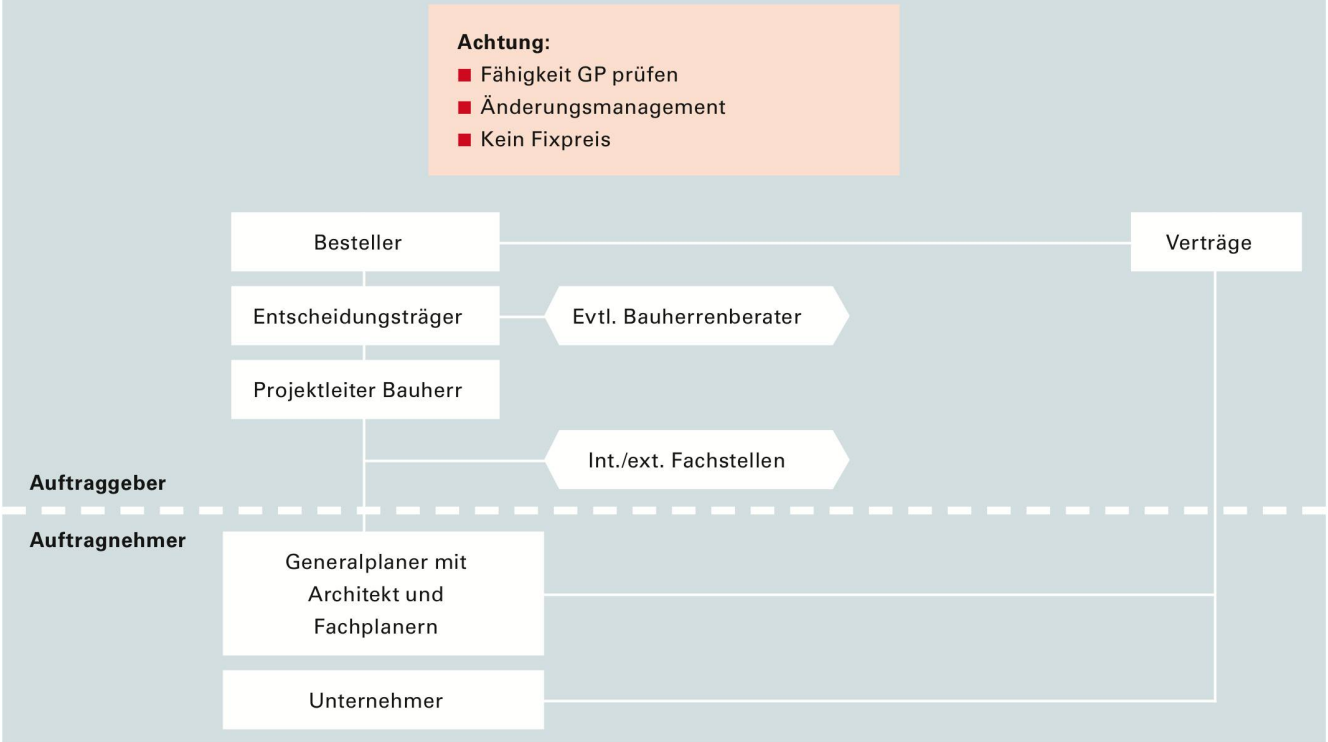
Umsetzungsart «TU»

Achtung:
- Fähgikeit TU prüfen
- Konfliktfeld Bauherr – TU
- Möglichst keine Änderungen!
- Claim Management des TU
- Theoretischer Fixpreis



Modell mit Totalunternehmer (TU) für diverse Phasen möglich.

Umsetzungsart «GP»



Modell mit Generalplaner (GP), Umsetzung traditionell.

des Projekts als Anlass nehmen, diese zentrale Ausgangslage (öffentlich-rechtlich, Stiftung etc.) nochmals zu erörtern? Diese ersten Fragen der Positionierung sind mit einer seriösen Bedarfsabklärung verbunden, bezogen auf die regionale Situation und die soziodemografische Entwicklung, sowie auf Szenarien von möglichen betrieblichen Bewirtschaftungskonzepten. Das Geschäftsmodell ist in Berichtsform zu erarbeiten.

Die Wirtschaftlichkeitsfragen sind sowohl auf der betrieblichen Seite (Angebot, Plätze, Personalschlüssel etc.) wie auch auf der Investitionsseite (Eigenkapital, Fremdkapital, Art der Finanzierung) zu prüfen.

Es gibt auch handfeste Knackpunkte zu lösen wie: Braucht es ein Provisorium während der Bauzeit?

Den Prozess von Anfang bis Ende durchdenken

Nach diesen intensiven Recherche- und Entwicklungsarbeiten gibt es auch handfeste Knackpunkte zu lösen. Wie geht das mit dem Betrieb während der Bauzeit? Braucht es ein Provisorium? Und wenn man mit diesen Überlegungen über dem ganzen Themenfeld kreist, kommt die wichtige und richtige grundsätzliche Frage, ob das Angebot überhaupt am richtigen Ort im Siedlungskontext liegt. Wenn sich dann noch eine mögliche Landreserve im Zentrum anbietet, gilt es, diese Variante genau zu prüfen.

Bauen ist immer mit viel Aufwand, Lärm und Dreck verbunden. Es können Verzögerungen auftreten, es kann heftige Auseinandersetzungen mit den beauftragten Realisationsunternehmungen um die Preise geben. Und auch Nachforderungen und das Ringen um Qualitätseinhaltung gehören zum Bauprozess. Das heisst, alle Massnahmen, die dazu führen, dass das Angebot die nächsten 30 Jahre am richtigen Ort wirtschaften kann und dass auch die Umsetzungsphase für alle Beteiligten einigermassen gut zu bewältigen ist, sind prioritär.

Dieser längere Auslotungsprozess wird mit einer Machbarkeitsstudie des priorisierten Lösungsansatzes untermauert.

Know-how aus dem Betrieb abholen

Ganz wichtig ist jetzt die Integration der Fachkompetenz, die in der Institution schlummert. Mit verschiedenen Workshops oder Gesprächsrunden werden die vielen wichtigen Hinweise aus dem Betrieb gesammelt und können so phasengerecht abgerufen oder auch nochmals vertieft weiterdiskutiert werden. Die externen Berater sammeln die so anfallenden Daten und Erkenntnisse und formulieren eine erste Bestellung. Aus diesem Dossier entstehen später einerseits das Wettbewerbsprogramm und andererseits auch das Projektpflichtenheft.

>>

Weitere Informationen: www.curaviva.ch/Veranstaltungen/CURAVIVA-Impulstage/Unterlagen-Impulstage-2016/Neubau-Umbau-Erweiterung-Herausforderungen-und-moegliche-Loesungsansaetze/op4iK3Yn/Pz0KN/

ZSB BERN
Zentrum für Systemische Therapie und Beratung

Neuer Weiterbildungsgang am ZSB Bern:

Master of Advanced Studies ZSB in Systemischer Beratung und Pädagogik

MAS - ZSB, Umfang: 60 ECTS
Beginn: November 2016

Richtet sich an Personen aus dem psychosozialen Bereich, sowie Sozial- und Heilpädagogik, die sich fundierte, systemische Kompetenzen für ihre Arbeit im beraterischen und pädagogischen Umfeld aneignen möchten.

Ausführliche Informationen sowie Anmeldung unter www.zsb-bern.ch
Sekretariat: Villettemattstrasse 15, CH-3007 Bern, info@zsb-bern.ch

CURAVIVA weiterbildung
Praxisnah und persönlich.

lebens weg biografisch arbeiten

25./26. Oktober 2016
Luzern

www.weiterbildung.curaviva.ch/sozialpaedagogik

REHACARE® INTERNATIONAL
Fachmesse und Kongress

Düsseldorf, Deutschland
28. Sept. – 1. Okt. 2016

www.rehacare.de

mas-concept AG
Neugasse 29 _ 6300 Zug
Tel. +41 (41) 711 18 00
info@mas-concept.ch
Hotel- und Reiseangebote:
www.duesseldorf-tourismus.de _ www.travelxperts.ch

Messe Düsseldorf®

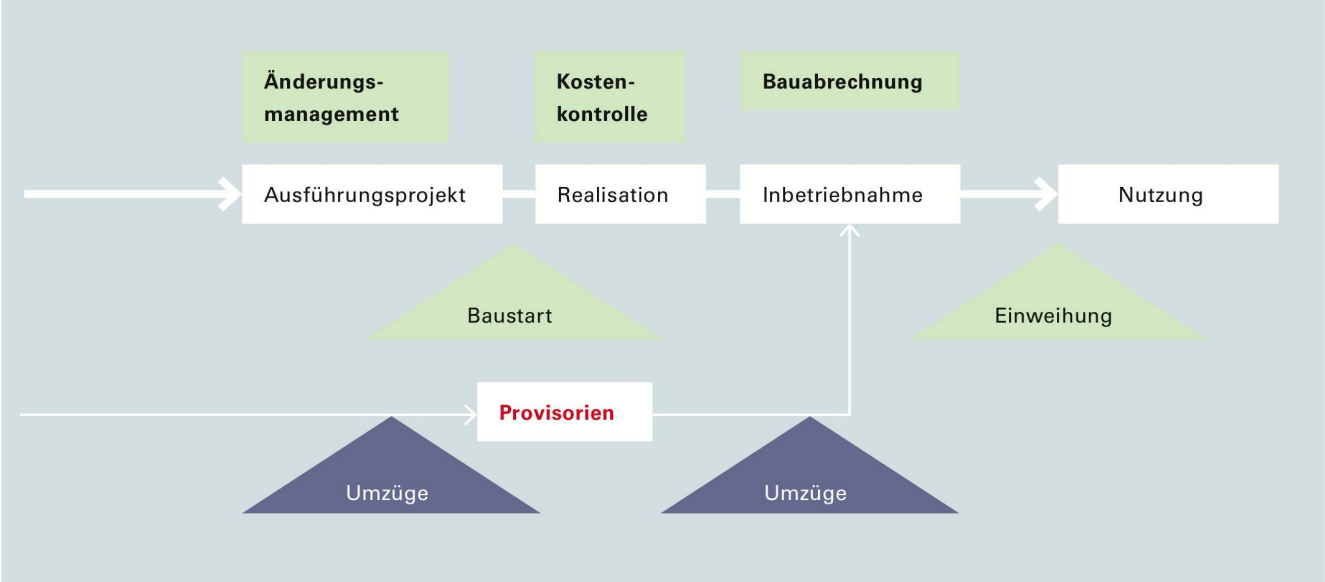
Neues Themendossier: Das Dossier «Wohnen und Architektur» von Curaviva Schweiz wird durch das Dossier «Innenarchitektur «Healing Architecture – ein neues Wohnkonzept» erweitert. Dipl. Ing. Susanne Wagner, Innenarchitektur BDIA, zeigt darin auf, wie Architektur und Innenarchitektur zusammenspielen. In Text und Bild erklärt sie, worauf bei der Wahl von Möbeln, Farben, Stoffen usw. zu achten ist, damit die Räume stimmig sind, so dass sich Bewohnerinnen und Bewohner, Angehörige und Mitarbeitende gerne darin aufhalten und Wohnlichkeit und Sicherheit erfahren.

Direktlink:
www.curaviva.ch/InnenarchitekturAlter

Im Fall der Sonnenhalde mit der Gemeinde als Betreiberin ist klar, dass das öffentliche Beschaffungswesen berücksichtigt werden muss. Für die Planungsarbeiten wird ein Wettbewerb ausgeschrieben. Dank den acht gut ausgearbeiteten Projektvorschlägen kann die von der Bauherrschaft definierte Jury das beste Projekt auswählen.
Vor einem Monat konnte das Projekt an einer Informationsveranstaltung dem Publikum präsentiert werden, und an der zweiten Gemeindeversammlung mit diesem Traktandum gab es diesmal eine breite Zustimmung zum Vorhaben und zum Planungskredit.

Die Bauorganisation definieren
Nach dieser Rückblende, die dargestellt hat, wie die Grundlagen aufbereitet wurden, sind wir nun also bei der zweiten Baukom- >>

Schema eines Planungsprozesses, Teil 1 (oben) und Teil 2 (unten).



Hauptprozess — Parallelprozess

Tipps für den gesamten Prozess

Wo knirscht und knackt es häufig in Projekten?

In allen Phasen:

- Alle Interessierten im Rahmen eines übergreifenden Kommunikations- und Beteiligungskonzepts phasengerecht begrüssen respektive einbinden
- Nicht nur kritisieren, auch loben, wenn es etwas zu loben gibt

In der Startphase:

- Betriebliche Bedürfnisse versus Wunschzielbild der Institution ausloten
- Die erste «logischste» Idee ist häufig nicht die zukunftsfähigste
- Ist man mit genug Fachkompetenz ausgerüstet, oder muss man sich für den Gesamtprozess allenfalls externe Verstärkung organisieren?

In der Ideenkonkretisierungsphase:

- Breites Variantenspektrum zulassen, Standortfragen gut prüfen
- Lösungsansätze in Machbarkeitsstudien möglichst mit mehreren Szenarien prüfen
- Frühzeitig mögliche Provisorien für die Bauphasen andenken
- Überprüfen des Geschäftsmodells
- Die Finanzierung in Modellen und Szenarien über eine Betrachtungsdauer von 30 Jahren erarbeiten
- Prüfen, ob das öffentliche Beschaffungswesen zur Anwendung kommt
- Alle Einbettungen in übergeordnete Regelwerke prüfen (zum Beispiel Finanzen, Gesetze)

In der Wettbewerbsphase:

- Wettbewerbe lohnen sich, da viele Ideen geprüft werden können und mit keinem anderen Verfahren so unterschiedliche Vorschläge zu einem relativ günstigen Preis evaluiert werden können
- Wettbewerbe müssen präzise vorbereitet und durchgeführt werden, die Resultate werden besser und vergleichbarer
- Kommunikation mit Bevölkerung und Nachbarn aufstarten

Im Vorprojekt:

- Das Vorprojekt ist das Mass: Hier soll man Zeit und Bestellerkapazität investieren
- Gibt es Altlasten oder Gebäudeverschmutzungen (Asbest etc.)?
- Standards festlegen (zum Beispiel «Minergie P», «eco», «Gutes Innenraumklima» etc.); will man zertifizieren oder nur anstreben?
- Spezifische bauliche Anforderungen für die Zielgruppe nicht vergessen: Licht, Akustik, Platz für Hilfsmittel
- Am Ende dieser Phase soll das Projektpflichtenheft einen Stand erreicht haben, der für jeden Raum relativ genaue Angaben macht

Im Bauprojekt, bei der Baueingabe:

- Mit allen relevanten Ämtern Kontakt aufnehmen und umfassend vorabklären
- Rekursrisiko: eventuell durch vorgezogene Baueingaben mindern – offen kommunizieren
- Wichtige Themen sind Brandschutz, Denkmalpflege, Anforderungen an die Arbeitsplätze und die Arbeitssicherheit

In der Ausschreibungsphase und Ausführungsplanung:

- Ausschreibungen terminlich auf Ende Jahr legen lohnt sich, es gibt häufig günstigere Angebote
- 90 Prozent fertig planen und vergeben, bevor der Bau startet

In der Realisierung:

- Präzises Änderungs- und Kostenmanagement aufziehen
- Monats- oder Quartalsberichte von der Gesamtleitung einfordern
- Qualitätskontrollen gemäss vorgängig definiertem Raster durchführen

Im Abschluss des Bauprojekts und bei der Inbetriebnahme:

- Abnahmen und integrale Tests frühzeitig planen und beharrlich durchziehen
- Kompakte Mängelbehebung organisieren

In der neuen Nutzungsphase:

- Die neue Nutzungsphase so planen, dass man fit ist, die ganze Anlage zu warten und zu bewirtschaften
- Ein richtig gutes Einweihungsfest machen

missionssitzung (BK) angelangt und planen die nächsten Schritte:
Die BK bestätigt das favorisierte Umsetzungsmodell mit einem Generalplaner. Der Vertrag soll in den nächsten drei Wochen bereinigt und unterschrieben werden. Die Bauherrschaft hat sich entschieden, die Vertragsvorlage der öffentlichen Hand als Basis zu nehmen (www.kbob.admin.ch).

Kosten- und Terminsicherheit erhöhen

Der Berater erklärt der Bauherrschaft die Bedeutung der nun anstehenden Vorprojektphase. Das Vorprojekt dient dazu, die Bestellung in hohem Mass zu präzisieren. Bei der Kostenschätzung soll jetzt das erste Mal nicht mehr mit Benchmarks kalkuliert werden, sondern die geplanten Bauelemente werden einzeln erfasst, womit sich die Prognosegenauigkeit erhöht. Mit den modernen Methoden kann in diesem Stadium das Projekt sehr präzise in das mögliche Zielkostenband einjustiert werden. Natürlich gibt es weiterhin Risiken, die benannt und im Verlauf des Projekts beobachtet werden müssen. So sind zum Beispiel im Umbau Überraschungen nicht auszuschliessen.

Es kann heftige Auseinandersetzungen mit Unternehmungen um die Preise geben.

Parallel zur Weiterentwicklung des architektonischen Projekts müssen die betrieblich notwendigen Anpassungen überlegt und in den Terminplan eingebaut werden. Eine Arbeitsschnittmenge zwischen den planenden Architekten und dem Betrieb sind Szenarien zur baulichen Umsetzung und die Evaluation von möglichen Provisorien.

Den Prozess kontrollieren

Für die Phase nach dem Vorprojekt drängt der Berater die Bauherrschaft und die Planer zu einer möglichst raschen Baueingabe, damit mögliche Rekursrisiken aus der Nachbarschaft in den geplanten Meilenstein-Terminplan integriert werden könnten. Da gilt es die gute offene Kommunikation weiterzuführen und die verschiedenen Interessengruppen persönlich zu begrüssen. Ein weiterer Aspekt, den wir in die Terminplanung einbauen müssen, ist die präzise Verortung der Submissionsphasen. Unternehmer planen die Auslastung des nächsten Jahres nach wie vor so, dass sie sich sehr gerne zum Jahresabschluss noch Auftragspakete für das Folgejahr sichern wollen. Darum ist es für die Bauherrschaft attraktiv, Vergabeverhandlungen von November bis Januar zu führen.
Falls kantonale Subventionen beansprucht werden können, ist dieser weitere Parallelprozess in das Meilensteinprogramm einzubauen.
Die Koordination dieser gleichzeitigen Projekte sowie die Überwachung der Bauherrschaft (Nachbestellungen, Sonderwünsche mit Kostenfolgen etc.) und die Leitung der Planer ist die Aufgabe des Bauherren-Projektleiters.
Nach der intensiven Startsitzung mit den Planern freut sich das ganze Gremium auf eine drei Jahre dauernde gute Zusammenarbeit und auf ein tolles neues Alterszentrum. Heute gibt es aber zuerst ein gemeinsames Mittagessen im Restaurant Adler. ●

Karriere
ist. Beim Kanton Bern.

Das Alters- und Behindertenamt der Gesundheits- und Fürsorgedirektion sucht per 1. November 2016 oder nach Vereinbarung eine oder eine/n

Leiter / in Abteilung Alter

Sie sind verantwortlich für die Steuerung, Entwicklung, Bewilligung und Aufsicht von bedarfsgerechten Angeboten im stationären und ambulanten Altersbereich.

Sie verfügen über einen Fachhochschulabschluss oder Hochschulabschluss im Gesundheits- und Altersbereich und bringen mehrjährige Führungserfahrung mit.

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Weitere Informationen zu dieser Stelle finden Sie unter www.be.ch/jobs (Referenz-Nr. 49125).