Zeitschrift: IABSE congress report = Rapport du congrès AIPC = IVBH Kongressbericht

Band: 11 (1980)

Artikel: Schlussfolgerungen zum Thema Management in der Planung und Ausführung grosser Bauvorhaben

Autor: Pozzi, Angelo

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-11271

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: 11.07.2025

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

III

Schlussfolgerungen zum Thema Management in der Planung und Ausführung grosser Bauvorhaben

Conclusions on the Theme Management in the Design and Execution of Major Constructions

Conclusions au thème Gestion du projet et de la construction de grands aménagements de génie civil

ANGELO POZZI
Dr., Professor für Bauplanung und Baubetrieb
Eidgenössische Technische Hochschule
Zürich, Schweiz

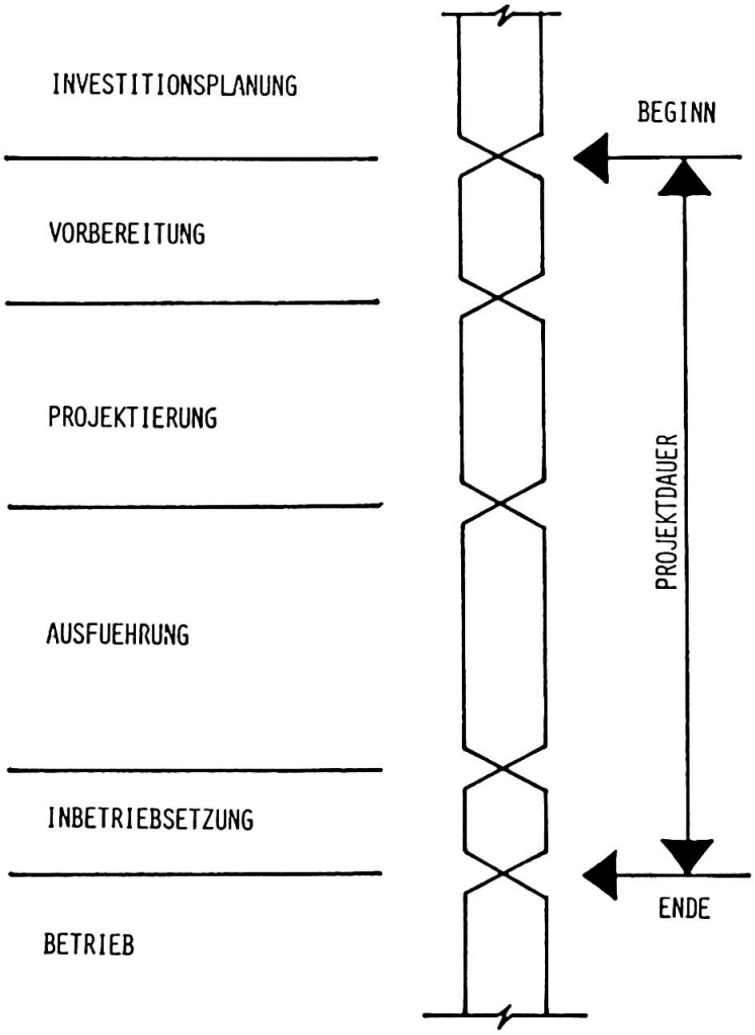
ZUSAMMENFASSUNG
Wenn man Projekte mit Erfolg bearbeiten will, dann ist eine gemeinsame akzeptierte Sprache mit eindeutigen Begriffen Voraussetzung. Die Kenntnis der speziellen Projektcharakteristik in bezug auf Ziel, Kosten, Qualität, Risiken führen zu einem besseren Verhalten der Projektorganisation. Eine klare Einordnung des Projektes in das übergeordnete System ist die Grundlage für eine passende Projektorganisation. Der Bauherr muss vermehrt in die Projektorganisation miteinbezogen werden.

SUMMARY
If projects are to be handled with success, an accepted common project language is necessary and clear definitions essential. A better knowledge of the characteristics of a project in relation to time, cost, quality and risk leads to better working of the project organization. A clear definition of the project objectives is the basis for a feasible and efficient project organization, which should incorporate the owner's organization and needs.

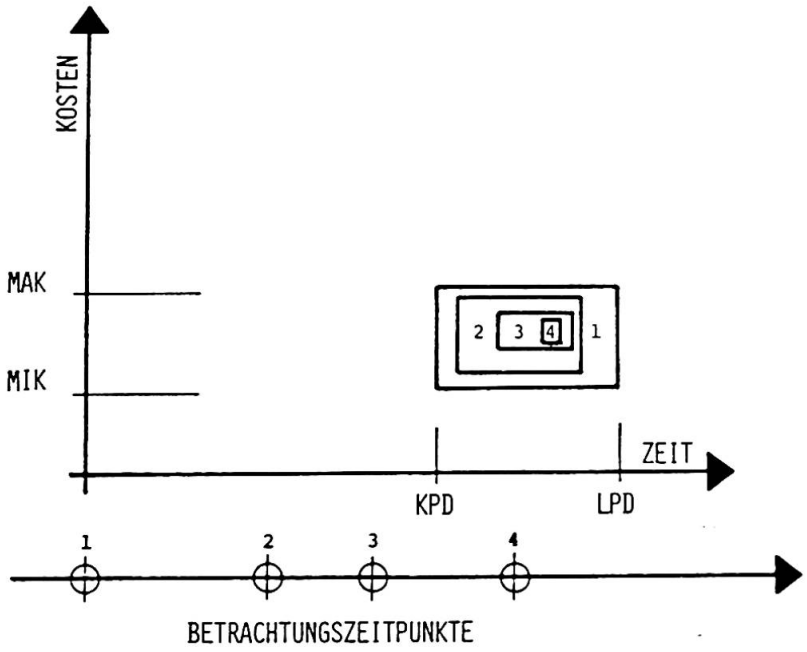
RESUME
La réussite de l'étude et de l'exécution d'un projet dépend d'une langue spécialisée commune et acceptée par les partenaires ainsi que de définitions exactes. Une meilleure connaissance des caractéristiques particulières du projet, relatives aux buts, aux coûts, à la qualité et aux risques conduit à une efficacité supérieure dans la Gestion du projet. Une définition claire du projet dans le cadre d'un système plus général est la condition nécessaire pour une bonne organisation du projet. Le maître de l'ouvrage doit être invité à participer activement dans l'organisation du projet.

Projektmanagement, Design Management, Construction Management sind nicht eine Erfindung der Neuzeit; Projekte hat es immer gegeben; wenn man sie mit Erfolg bearbeiten soll, dann ist besondere Sorgfalt gegeben. Statt die Generalberichte und die heute vorgetragenen Fallbeispiele zusammenzufassen, möchte ich die wichtigsten Aspekte nocheinmal in einfacher Form darstellen.

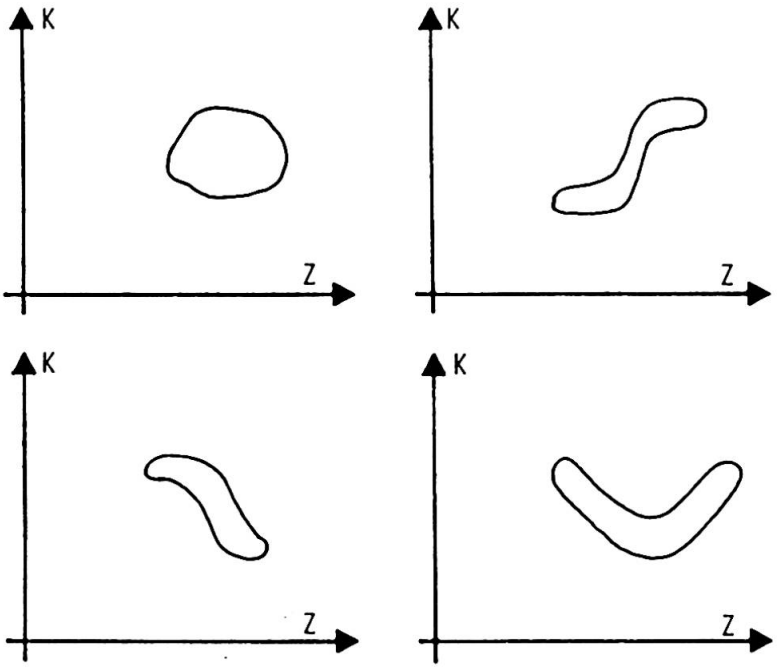
Immer wieder haben wir gesehen, dass eine Gliederung des komplexen Bauprozesses für die Uebersicht notwendig ist, allerdings, verwenden die verschiedenen Projektbeteiligten leider zu oft verschiedene Systeme, was dann zu Verständnis- und Kompetenzproblemen führt. Wir sollten uns bemühen, einheitlich verwendbare Begriffe zu schaffen, um den Bauprozess eindeutig definieren zu können.



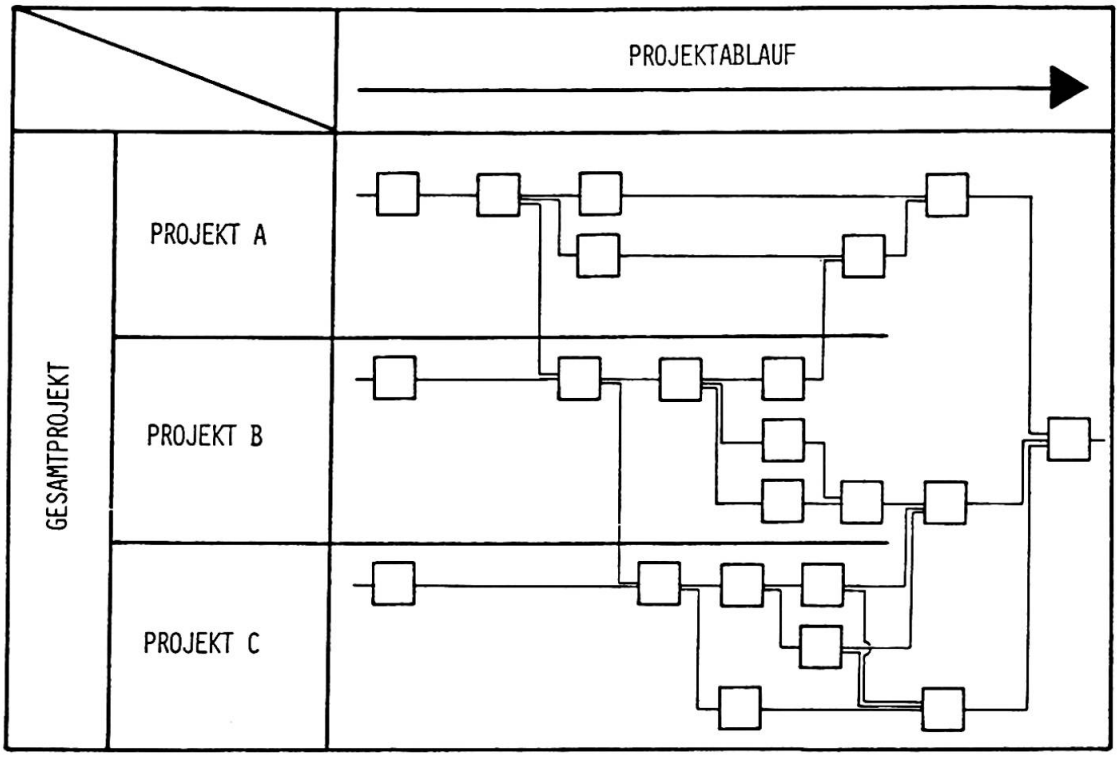
Qualität, Kosten und Zeit stehen immer wieder unter den vielen Aspekten besonders im Vordergrund. Der Einfachheit halber reduzieren wir das Problem auf den Zusammenhang Zeit/Kosten; man sollte sich jetzt besser bewusst werden, dass je nach Betrachtungszeitpunkt im Projektablauf ein entsprechender Zeit/Kosten-Spielraum zur Diskussion steht. Entscheidend ist, dass Raum (4) innerhalb Raum (1) liegen sollte.



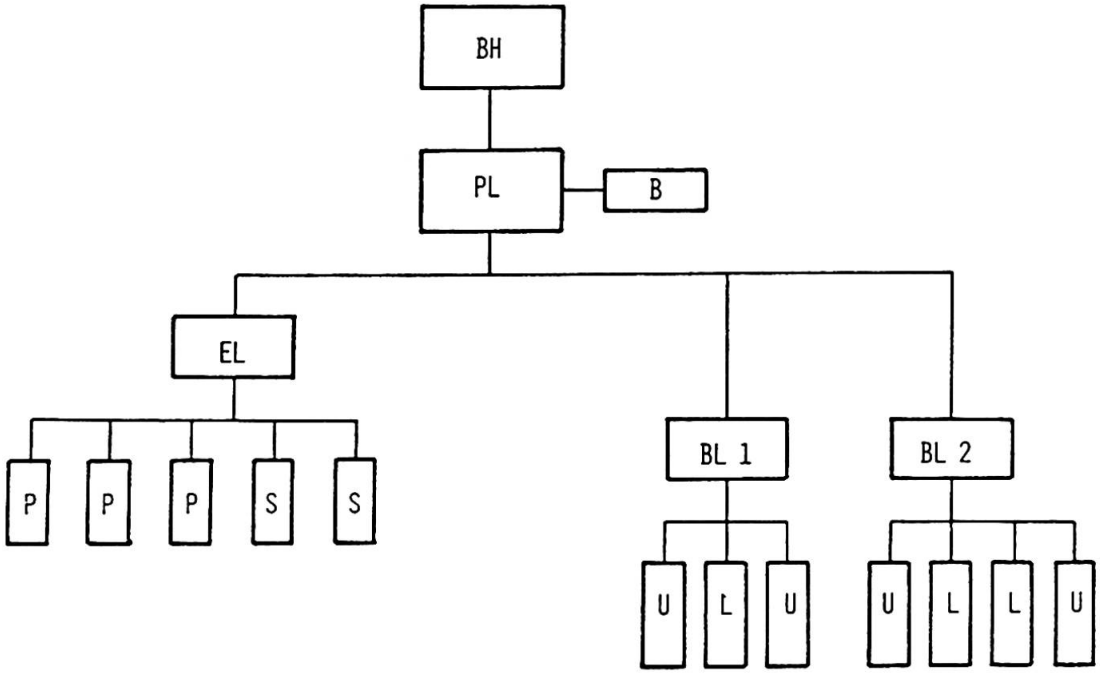
Wir haben uns mit sehr verschiedenen Projekten auseinanderzusetzen. Je nach Situation kann ein Projekt eine sehr unterschiedliche Charakteristik haben. Wir verhalten uns oft nicht zweckmässig, weil wir gar nicht erkennen, mit welcher Situation, also mit welcher Projektcharakteristik wir uns auseinanderzusetzen haben.



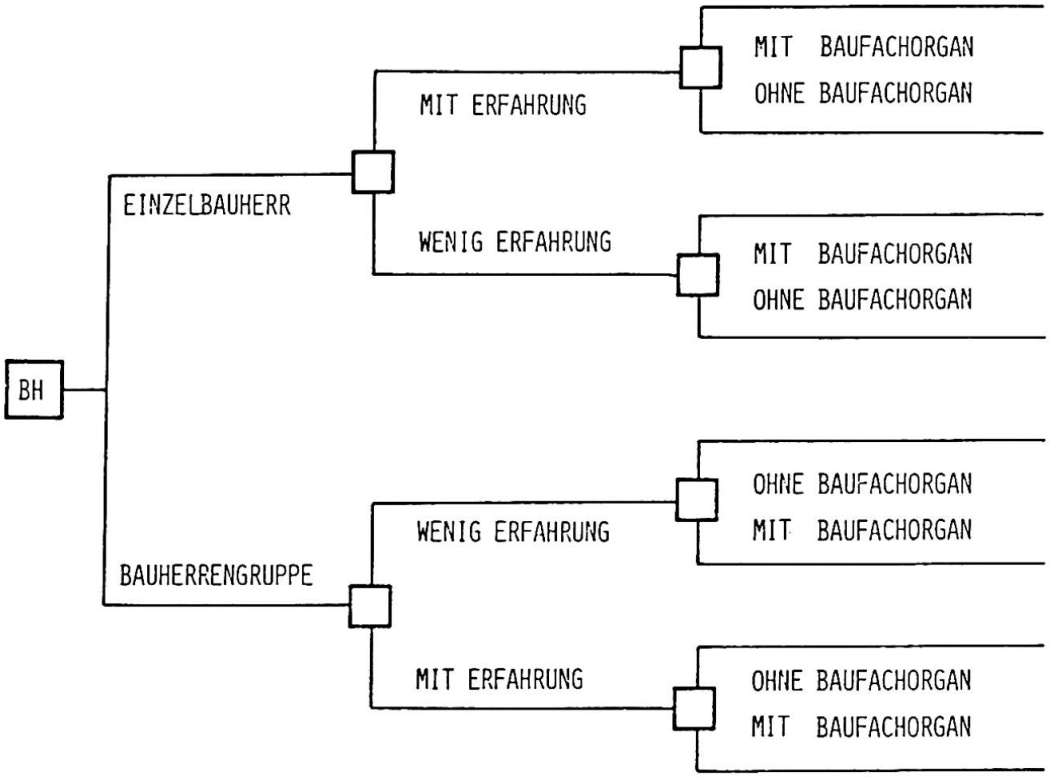
Wir sollten anerkennen, dass jedes Projekt in einem übergeordneten Zusammenhang erkannt und gesehen werden muss, will man passende Organisationen für Planung, Entwurf, Ausführung und Betrieb einer Bauanlage schaffen. Vor allem muss man sich aber auch bewusst sein, dass meist mehrere voneinander nicht unabhängige Projekte zur Diskussion stehen, auch wenn man persönlich nur mit einem der Projekte beauftragt ist. Die Abhängigkeiten sind von Bedeutung.



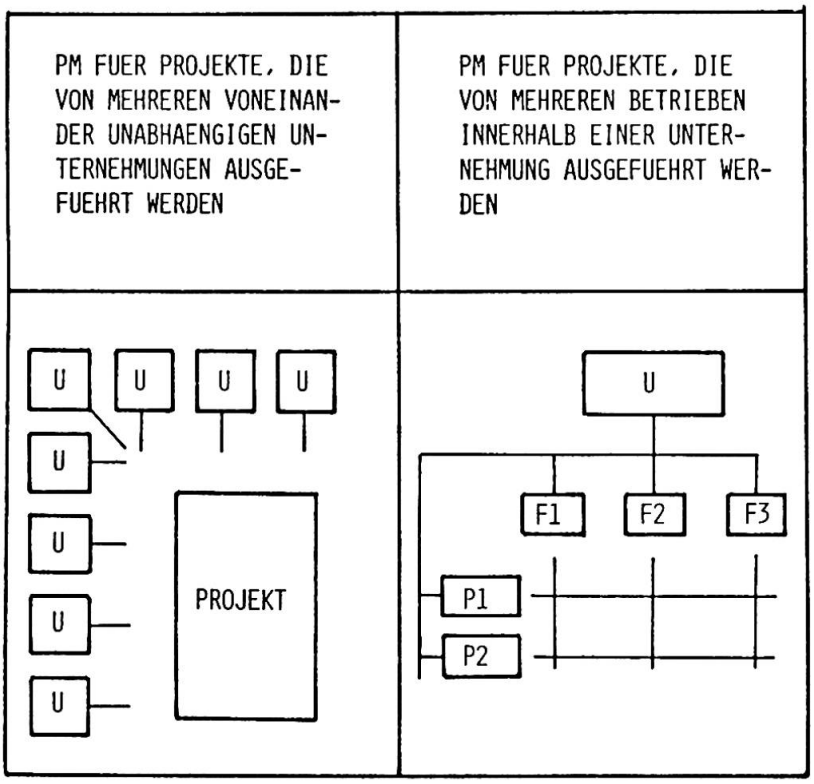
Zuviele Projekte werden in Angriff genommen und durchgeführt, ohne dass im voraus eine passende Organisation aufgebaut wurde. Je komplexer die Problemsituation ist, desto klarer und einfacher sollte die Organisation aufgebaut werden. Nur wenn alle Beteiligten zu jeder Zeit ihre relative Stellung im Projektablauf und unter den Projektbeteiligten eindeutig kennen, hat man gute Voraussetzungen für eine erfolgreiche Projektabwicklung.



Die besondere Ausgangsgrösse für ein passendes Organisationskonzept ist der Bauherr. Er kann als Einzelperson oder als Gruppe auftreten, er kann viel, wenig, allenfalls sogar keine Erfahrung haben, er kann eigene Bauorgane haben oder eben überhaupt ganz alleine auftreten; wir sollten den Bauherren viel intensiver, aber seiner eigenen Situation angepasst, in die Organisation einbeziehen.



Projektmanagement hat zwei Gesichter für uns. Einmal geht es um das Projekt, das gemeinsam durch eine Vielzahl von voneinander unabhängigen Unternehmungen und Projektierenden bearbeitet wird; zum andern geht es um die unternehmensinterne Organisation, nämlich mehrere Projekte gleichzeitig zu bewältigen.



Die Hauptprobleme sind:

1	PROJEKTBEARBEITUNG AUF UNGENUEGEND PRAEZISER UND NICHT ABGESTIMMTER PROJEKTDEFINITION, UNKLARE INVESTITIONSABSICHT
2	ZU WENIG PROFESSIONELLE ORGANISATIONSARBEIT
3	UNEINHEITLICHER AUSBILDUNGSSTAND IN BEZUG AUF PROJEKTMANAGEMENTBEDUERFNISSE BEI DEN PROJEKTBETEILIGTEN
4	FEHLENDE AKZEPTIERTE RICHTLINIEN UND HANDBUECHER, NACH DENEN EIN PROJEKT EINHEITLICH GEFUEHRT WERDEN KOENNTE
5	UNGENUEGENDE SCHULUNG DER PROJEKTBETEILIGTEN IM HINBLICK AUF DIE MITARBEIT IN EINER PROJEKTORGANISATION

Ich möchte den Generalberichterstattern und den Beitragenden für Ihre Mitarbeit bei der Behandlung dieses Themas recht herzlich danken. Ich hoffe, dass wir damit Anregung vermitteln konnten, sich vermehrt mit den wesentlichen Entscheidungen, mit der Organisation, die diese Entscheidungen zeitgerecht zu fällen hat, auseinanderzusetzen. Vor allem aber zu akzeptieren, dass hier im Bereich Management ebenso tief Probleme verborgen sind wie in der notwendigen statischen Berechnung der Tragkonstruktion.

Ich darf mit dieser Bemerkung unsere Arbeitssitzung schliessen mit dem besten Dank an alle.