

MAS ETH GPB  
MAS Thesis Gesamtprojektleitung Bau

**Yinh Hai Nhan**

**Die Wahrung der öffentlichen Interessen bei Bauvorhaben**

Referenten: Prof. Sacha Menz, Axel Paulus, Daniela Ziswiler  
Korreferent: Benno Bühlmann

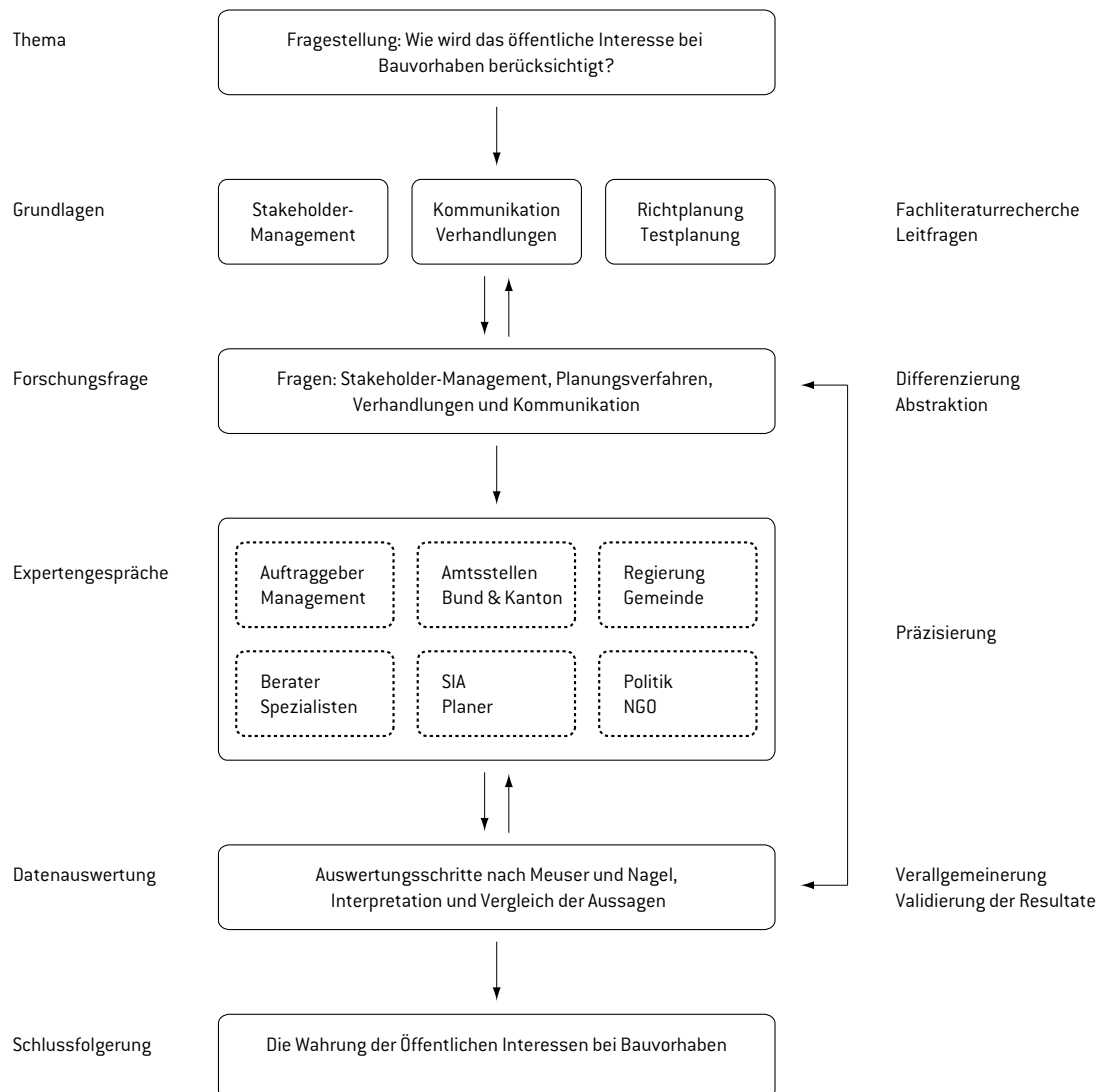
Zürich, Mai 2014

A	INHALTSVERZEICHNIS
C	METHODIK
D	KURZFASSUNG

## MAS THESIS GESAMTPROJEKTLEITUNG BAU

1		Danksagung
	<b>1</b>	<b>Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit</b>
2	1.1	Einleitung
2	1.2	Die Motivation
3	1.3	Ziel der Arbeit
3	1.4	Aufbau der Arbeit
	<b>2</b>	<b>Theoretische Grundlagen</b>
4	2.1	Bauvorhaben
6	2.2	Anspruchsgruppen (Stakeholder)
8	2.3	Die vier Phasen des Stakeholder-Managements
10	2.3.1	Phase 1: Identifikation
13	2.3.2	Phase 2: Information und Analyse
16	2.3.3	Phase 3: Massnahmenplan
19	2.3.4	Phase 4: Monitoring
20	2.4	Kommunikation
21	2.5	Marketing
22	2.6	Strategie
23	2.7	Einflussnahme durch Motivation
24	2.8	Einflussnahme durch Handlungsstrategien
24	2.8.1	Partizipative Strategie (Konsensfindung)
25	2.8.2	Diskursive Strategie
25	2.8.3	Restriktive Strategie
26	2.9	Verhandlungsführung mit Stakeholdern nach dem Harvard-Konzept
26	2.9.1	Prinzip 1: Zwischen sachlichen und menschlichen Problemen unterscheiden
27	2.9.2	Prinzip 2: Interessen und Bedürfnisse ermitteln, anstatt auf Positionen fokussieren
28	2.9.3	Prinzip 3: Optionen mit beidseitigem Vorteil entwickeln
28	2.9.4	Prinzip 4: Anwendung neutraler Beurteilungskriterien
28	2.10	Manipulationstechniken
30	2.11	Macht und Machtspiele
33	2.12	Richtplan
33	2.12.1	Nachhaltige Entwicklung in der Bundesverfassung
33	2.12.2	Umsetzung der Nachhaltigkeitspolitik
33	2.12.3	Richtplanung als Führungs- und Raumplanungsinstrument
35	2.12.4	Richtplananpassungen von Schneesportgebieten
35	2.12.5	Empfehlungen des ARE für Koordination und Mitwirkung im Richtplan
35	2.12.6	Kriterien für transparente Grundlagen
36	2.12.7	Kriterien für eine nachhaltige Prozessgestaltung

38	2.13	Testplanung
39	2.13.1	Aufbauorganisation der Testplanungen
40	2.13.2	Kommunikationsplanung
41	2.13.3	Kommunikation der Inhalte nach aussen
42	2.13.4	Planung in der Vertiefung
43	2.13.5	Testplanungen als Basis für den Masterplan
	<b>3</b>	<b>Forschungskonzept</b>
44	3.1	Hypothese
47	3.2	Methodik
	<b>4</b>	<b>Resultate</b>
48	4.1	Politik
48	4.2	Richtplan
49	4.3	Externe Stakeholder
51	4.4	Nachhaltiges Vertrauen
51	4.5	Umfeldanalyse und Identifizierung der Akteure
52	4.6	Bewirtschaftung der Anspruchsgruppen
52	4.7	Kommunikation
54	4.8	Grundlagengestützte Argumente
55	4.9	Anforderung an die Planung
55	4.10	Optimierung des Bauvorhabens
57	4.11	Beschleunigung des Bauvorhabens
57	4.12	Verhandlungen
58	4.13	Durchsetzungsmanöver
60	4.14	Der Planungsprozess des Andermatt Resorts als Positivbeispiel
60	4.15	Der Planungsprozess des Aminona Resorts als Negativbeispiel
	<b>5</b>	<b>Schlussbetrachtung</b>
62	5.1	Fazit
66	5.2	Eine zusätzliche Kompetenz
	<b>6</b>	<b>Anhang</b>
68	6.1	Experten
70	6.2	Aussagen von Experten
74	6.3	Literaturverzeichnis
78	6.4	Abbildungsverzeichnis



- ◀ Methodik
- ▼ Kurzfassung der Thesis

## Die Wahrung der öffentlichen Interessen bei Bauvorhaben

Ein grosses Bauvorhaben ist von der Zusammenarbeit unterschiedlicher Menschen geprägt. Darunter sind nicht nur die internen Projektbeteiligten zu verstehen, sondern auch externe Personen und Gruppen, die durch das Bauvorhaben direkt oder indirekt betroffen sind. Diese Vielzahl von Anspruchsgruppen (Stakeholder) mit ihren unterschiedlichen Interessen und Erwartungen können die Projektleitung von grossen Bauten erschweren. Daher hat der Umgang mit den Betroffenen einen wesentlichen Einfluss darauf, ob die Umsetzung eines Bauvorhabens gelingt oder scheitert. Denn verläuft der Umgang mit den Anspruchsgruppen erfolgreich, kann dies die Akzeptanz der Bevölkerung für das Bauvorhaben erhöhen und somit den politischen sowie juristischen Widerstand abbauen.

Zudem kann das positiv auf das Image des Auftraggebers auswirken. Werden die Interessengruppen aber schlecht bewirtschaftet, kann es dazu führen, dass das Bauvorhaben über eine längere Zeit durch viele Einsprachen im Baubewilligungsprozess blockiert wird oder die Betroffenen ihren Unmut während der Umsetzung kundgeben, zum Beispiel mit Demonstrationen auf dem Baugelände; im schlimmsten Fall bis das Bauvorhaben abgebrochen wird.

Die Bewirtschaftung der Interessengruppen ist auch eng mit dem Begriff der Nachhaltigkeit verbunden. Unter Nachhaltigkeit wird die Entwicklung des Bauvorhabens verstanden, dessen Inhalt und Äusseres sich bis zur Realisation hinweg durch neue „Inputs“ stetig verändert und anpasst.<sup>1</sup> Dabei geht es um mehr als nur die Erfüllung des klassischen Zieldreiecks<sup>2</sup> „Zeit-Kosten-Qualität“, der bautechnischen Machbarkeit, der Ästhetik, der Architektur, des Städtebaus, des Umweltschutzes, der sozialen Gerechtigkeit oder der ökonomischen Leistungsfähigkeit. Es soll auch eine hohe Zufriedenheit der Menschen im Umfeld des grossen Bauvorhabens erreicht werden. Die Ziele und Anforderungen der öffentlichen Hand<sup>3</sup> decken sich mit den Aspekten der Nachhaltigkeit.<sup>4</sup>

So ist die Mitwirkung der Bevölkerung bereits im Gesetz verankert und in groben Zügen beschrieben. Dadurch sind die zuständigen Behörden dazu verpflichtet, die Bevölkerung zu informieren, zu unterrichten, die öffentlichen Interessen sorgfältig abzuwägen und die Entscheidungsgrundlagen transparent und nachvollziehbar darzulegen. Das bedeutet auch, dass die öffentliche Hand mit allen Betroffenen und Beteiligten zusammenarbeiten muss. Denn die Erfahrung zeigt, dass Beschwerden nur dann vermieden werden können, wenn die Lösung gemeinsam erarbeitet wird: Die gemeinsame Lösungsfindung erhöht die Wahrscheinlichkeit einen Konsens zu finden, weil Ergebnisse erzielt werden, die sowohl die Ziele des Auftraggebers erfüllen als auch die Interessen der Anspruchsgruppen befriedigen. Hierbei spielt die systematische Bewirtschaftung der Anspruchsgruppen das Stakeholder-Management eine zentrale Rolle.

Das sogenannte Stakeholder-Management unterstützt den Umgang mit den externen Anspruchsgruppen. Die Durchführung kann in vier Phasen gegliedert werden: In der ersten Phase werden die potenziellen Anspruchsgruppen identifiziert.

<sup>1</sup> Vgl.: Anne Du Pasquier (ARE), Pietro Cattaneo (ARE), Peter Knoepfel (idheap), Marc Münster (sanu), Bundesamt für Raumentwicklung (ARE) (Hrsg.), *Nachhaltigkeitsbeurteilung von Projekten auf der Ebene der Kantone und Gemeinden: Ein Leitfaden*, Bern, 2007

<sup>2</sup> Vgl.: Gabriel Schneider, Ingrid Katharina Geiger, Johannes Scheuring, *Prozess- und Qualitätsmanagement: Grundlagen der Prozessgestaltung und Qualitätsverbesserung mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen und Antworten*, Zürich, 2008

<sup>3</sup> Öffentliche Hand: der Sammelbegriff für den öffentlichen Sektor (Bund, Kanton, Gemeinde)

<sup>4</sup> Vgl.: Anne Du Pasquier (ARE), Pietro Cattaneo (ARE), Peter Knoepfel (idheap), Marc Münster (sanu), Bundesamt für Raumentwicklung (ARE) (Hrsg.), *Nachhaltigkeitsbeurteilung von Projekten auf der Ebene der Kantone und Gemeinden: Ein Leitfaden*, Bern, 2007

**Kurzfassung** / Vinh Hai Nhan, Die Wahrung der öffentlichen Interessen bei Bauvorhaben

In der zweiten Phase werden Informationsquellen und Analysen genutzt, um das Macht- und Einflusspotenzial sowie das Verhalten der Stakeholder einzuschätzen. Mit dieser Vorgehensweise kann herausgefunden werden, ob die jeweiligen Stakeholder potenzielle Unterstützer, Blockierer oder Verhinderer des Bauvorhabens sind. In der dritten Phase werden die Stakeholder in einen Massnahmenplan aufgenommen, um darin die Strategien und die Art der Kommunikation sowie die Verhandlungsführung festzulegen. In der letzten Phase geht es schliesslich um die Beobachtung des Umfelds und die Vertrauenskontrolle der Stakeholder. Beides zielt auf die Etablierung und Aufrechterhaltung der Kommunikationsbeziehung ab.

Die Resultate der vorliegenden Untersuchung zeigen auf, dass die Bewirtschaftung der Anspruchsgruppen ein wesentlicher Erfolgsfaktor fürs Gelingen eines grossen Bauvorhabens darstellt und sehr fordernd ist. Diese Anspruchsgruppen einzubeziehen, sie zu einer Zusammenarbeit zu bewegen, ihre Anliegen zu berücksichtigen und die Konflikte durch Kommunikation und Verhandlungen zu regulieren, stellt dabei eine grosse Herausforderung dar.