



➤ Baugemeinschaften in neuen Stadtquartieren ➤ Bau- und Wohnmodelle für Stuttgart

Tagung und Expertenhearing im Rathaus Stuttgart, 13./14. September 2013
Dokumentation der Veranstaltung



STUTTGART



Landeshauptstadt Stuttgart
Amt für Stadtplanung und Stadterneuerung



Bundesverband
Baugemeinschaften e.V.



Steuerung von Baugemeinschaften

Marc Richter, ZOOMARCHITEKTEN GmbH

Die Steuerung von Baugemeinschaften umfasst weitaus mehr als die klassischen Projektmanagementleistungen in der Bau- und Immobilienwirtschaft. Insbesondere geht es darum, die Bauherren in ihrer Entscheidungsfindung zu begleiten: Es geht darum, diesen Prozess vorzubereiten, zu moderieren, zu steuern und ihn schließlich in tragfähige Entscheidungen münden zu lassen – Entscheidungen, mit welchen alle Beteiligten im wahrsten Sinne des Wortes leben können.

Ein Baugemeinschaftsprojekt ist eine komplexe Angelegenheit, keinesfalls weniger komplex als ein Großprojekt. Doch im Gegensatz zur Projektsteuerung von Großprojekten sieht sich die Projektsteuerung von partizipativ strukturierten Bauprojekten einer Vielzahl von Entscheidungsträgern gegenüber. Ihre teilweise konträren Wünsche und Belange gilt es im Idealfall zu einem städtebaulichen, architektonischen, wirtschaftlichen und sozialen harmonischen Ganzen zu fügen. Darüber hinaus wird der Projektsteuerung abverlangt, die Interessen der Baugemeinschaft gegenüber Dritten zu vertreten. Was aber sind diese Interessen, welche Ziele verfolgt dieser vielköpfige Bauherr? Wie lassen sich diese feststellen und festschreiben?

Daher besteht die Kernkompetenz der Projektsteuerung von Baugemeinschaften darin, zu verstehen, wie Entscheidungsprozesse ablaufen, welche Parameter diese beeinflussen und welche Folgen dies für die Herbeiführung von Entscheidungen hat. Allein auf dieser Grundlage kann sichergestellt werden, dass Entscheidungen getroffen werden, die möglichst zur Zufriedenheit aller erfolgen.

ZOOMARCHITEKTEN entwickeln, steuern und begleiten Baugemeinschaften auch mit Planungsleistungen seit nunmehr acht Jahren. Die Erfahrung bestätigt, dass der Erfolg nicht allein mit den „klassischen“ Aufgaben der Projektsteuerung zu erreichen ist. Der Projekterfolg hängt insbesondere von der Kommunikation und Transparenz der Entscheidungsstrukturen ab.

Worum geht es den Gesellschaftern einer Baugemeinschaft? Welche Ziele wollen Sie erfüllt sehen? Was folgt daraus für die Ziele einer gelungenen Projektsteuerung? Die Ziele der BG könnten kaum höher gesteckt sein, denn erwartet wird nur das Beste:

- Nachhaltige Konzepte
- Individuelle Lösungen
- gelingender Gemeinschaftlicher Prozess
- Kostengünstiges Bauen
- und vieles mehr.

GLÜCK UND ARCHITEKTUR – NICHT WENIGER!

Was sind die Voraussetzungen dafür, dass Menschen mit einer getroffenen Entscheidung in Frieden leben können oder sogar damit glücklich sind? Diese hohe Erwartungshaltung einer Baugemeinschaft ist leicht zu verstehen, zugleich aber auch ein Dilemma für Steuerer und Planer: Grundsätzlich geht es bei der Steuerung darum,

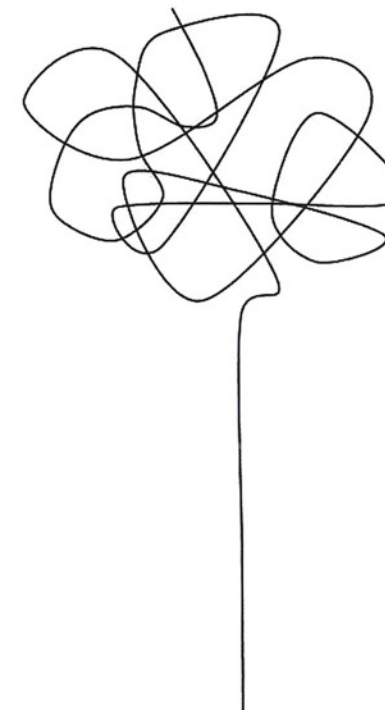
vielfältige Wünsche und Anforderungen ernstzunehmen und dafür zu sorgen, dass diese Vielfalt und Freiheit in einen konkreten Planungsprozess überführt wird und sich in einem Bauwerk manifestiert.

Dabei geht es um weitaus mehr als eine Schnittmengenoptimierung. Der kleinste gemeinsame Nenner ist bei der Partizipation, also der Teilhabe an Entscheidungen keine gute Lösung! Es stellt sich daher die Frage, wie weit die Entscheidungsfreiheit einer Baugemeinschaft reichen kann und soll. Was ist in diesem Kontext unter Entscheidungsfreiheit zu verstehen? Denn ohne Wahlmöglichkeit gibt es keine Freiheit. Dazu ein einfaches Beispiel: Wenn nur eine Wandfliese zur Auswahl steht, kann die Entscheidung nur „ja“ oder „nein“ lauten. Es besteht keine Option, sich falsch zu entscheiden; vor allem aber besteht die Gefahr, dass die Entscheidung keine hohe Qualität hat. Doch gibt es auch eine Kehrseite der Medaille: Zieht man das gesamte heutige Wandfliesensortiment in Betracht, und zählt noch das Angebot an Bodenfliesen, Sanitäröbekten und Armaturen hinzu, dann gehen die möglichen Optionen ins Unermessliche. Diese Vielzahl an möglichen Entscheidungen führt fast zwangsläufig dazu, dass ein Bauherr beispielsweise nach Fertigstellung des Bades glauben muss, die falsche Entscheidung getroffen zu haben.

Vor diesem Hintergrund geht es im Rahmen der Projektsteuerung darum, diesem Phänomen zu begegnen. Sobald die Fülle an Möglichkeiten ein gewisses Maß übersteigt, wirkt das Angebot unüberschaubar und überwältigend, die Entscheidungsfähigkeit ist in der Folge regelrecht gelähmt – ein im Bereich des Marketings weithin bekanntes und gefürchtetes Phänomen.

Je mehr Wahlmöglichkeiten bestehen, desto unwahrscheinlicher ist es, dass ein Bauherr eine Entscheidung überhaupt treffen kann. Noch unwahrscheinlicher ist es, dass er im Nachhinein mit dieser Entscheidung zufrieden, geschweige denn glücklich ist. Die Gefahr, sich „falsch“ zu entscheiden, steigt demnach ab einer gewissen

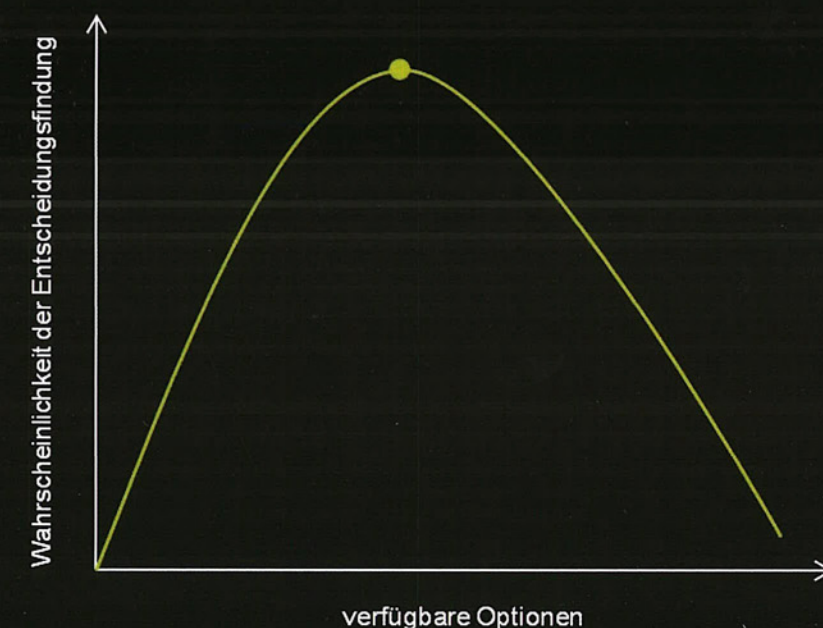
ungerichtet / frei / mobil



gerichtet / gebunden / immobil

GRAFIK OBEN
Diagramm mobil/immobil

GRAFIK UNTEN
Wahrscheinlichkeit der Entscheidungsfindung



ALLE ABBILDUNGEN
©ZOOMARCHITEKTEN GmbH

BILD
Nachtperspektive NEWTON-
PROJEKT Berlin-Adlershof





LINKE SEITE
GRAFIK 1
Gegensteuern und Fokussieren

GRAFIK 2
Regeln und Strukturieren

GRAFIK 3
Moderieren und Animieren

[1] LITERATURHINWEIS
Schwartz, Barry:
The Paradox of Choice
New York: Eco, 2004.
Deutsche Ausgabe: Anleitung
zur Unzufriedenheit: Warum
weniger glücklich macht.
Berlin: Ullstein, 2006.

Anzahl von Optionen. Zwar werden durch fast unendliche Wahlfreiheit objektiv deutlich bessere Ergebnisse erzielt als dies bei einer beschränkten Auswahl der Fall wäre, dennoch fühlen sich Bauherren dabei in der Regel schlechter. Das Ergebnis: Unglück und Architektur.

Im Bestseller *The Paradox of Choice* [1] setzt sich der Autor Barry Schwartz mit dieser Problematik auseinander. Schwartz vertritt allerdings die Auffassung, dass einzig die Senkung der eigenen Erwartungshaltung den Weg aus dem Dilemma der unendlichen Wahlfreiheit (und schließlich der Weg zum Glück) aufzeige.

Wir glauben nicht daran, dass eine Senkung der Erwartungshaltung möglich ist. Wir glauben aber sehr wohl, dass Entscheidungen so fundiert vorbereitet und in die Planungsprozesse eingebettet werden können, dass diese auch im Nachhinein als „richtig“ empfunden werden. Dazu bedienen wir uns im Rahmen der Projektsteuerung folgender Instrumente:

VERSTEHEN UND SENSIBILISIEREN

Wir präsentieren unserer Baugemeinschaft in der ersten Sitzung ein 20-minütiges Video, in welchem Barry Schwartz seine Thesen erläutert, das heisst wir sensibilisieren unsere Bauherren für das Problem und die damit zusammenhängenden Konsequenzen. Dies gilt auch und insbesondere im Hinblick auf Kosten und Termine.

GEGENSTEUERN UND FOKUSSIEREN

Wir ergreifen Maßnahmen, welche die Entscheidungsfreudigkeit und die Zufriedenheit mit dem Ergebnis der Entscheidungen erhöhen:

- Fokussierung durch Vorstrukturierung der Projekte
- Prägung durch Betonung besonderer Projektmerkmale
- Filterung durch Vorauswahl von Qualitäten
- Vertrauen schaffen durch fachkundige Beratung und Moderation
- Orientierung geben durch das Lernen von Mitstreitern (social proof)

REGELN UND STRUKTURIEREN

Wir definieren eindeutige Regeln und Strukturen:

- Eindeutige Regeln (Verträge)
- Klare Vorgaben (Zuständigkeiten, Regelabläufe, Besprechungsorganisation, Dokumentation, Kommunikationsprozesse)
- Frühzeitiges Erarbeiten der Nutzerbedarfe und Formulierung der Projektziele
- Frühzeitige Kosten- und Terminplanung
- Kontinuierliche Kosten- und Terminkontrolle

MODERIEREN UND ANIMIEREN

Wir pflegen und moderieren den Dialog und fördern das Engagement der Bauherren:

- Mitbestimmung fördern
- Dialog suchen
- Sachlich bleiben

OPTIONEN AUFZEIGEN

Wir arbeiten aktiv daran, Handlungsspielräume frühzeitig aufzuzeigen:

- Weichen stellen
- Alternativen untersuchen
- Entscheidungen herbeiführen

KONSENS FÖRDERN

Wir fördern den Konsens, indem wir aktiv auf die Setzung von Prioritäten drängen:

- Bedürfnisse ernst nehmen
- Prioritäten erarbeiten
- Kompromisse fördern

GRENZEN SETZEN

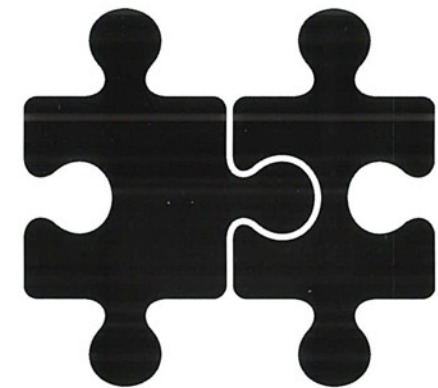
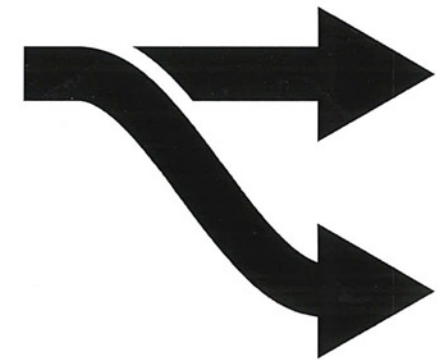
Wir veranschaulichen Abhängigkeiten und setzen Grenzen:

- Regeln durchsetzen
- Kategorischer Imperativ

VERHÄLTNISSMÄSSIGKEIT WAHREN

Wir passen die Strukturen den spezifischen Gegebenheiten der Projekte an:

- Überregulierung vermeiden
- Menschlich bleiben!



RECHTE SEITE
GRAFIK 1
Optionen aufzeigen

GRAFIK 2
Konsens fördern

GRAFIK 3
Grenzen setzen

GRAFIK 4
Verhältnismäßigkeit wahren