

Projektentwicklung

Von der Idee zur Realisierung

Auf dem Weg von der Idee bis zur Realisierung eines zukunftsweisenden Wohnangebotes ist die Erstellung oder bauliche Anpassung von Immobilien – die jeweiligen landesheimrechtlichen Vorgaben berücksichtigend – ein zentraler Baustein. Hier werden die wichtigsten Bausteine erläutert, die vom Immobilieneigentümer oder Betreiber in der Bauherrnfunktion zu beachten sind.

„Die Kernaufgaben in Form von Checklisten dienen der praktischen Unterstützung von Management bzw. Bauherrn.“



Ellen Wappenschmidt-Krommus,
soleo-GmbH, Neuss

Die einzelnen Bausteine, die in diesem Beitrag angesprochen werden, sind auf jede Art von Baumaßnahmen anwendbar, für Nutzungsänderung in der Bestandsimmobilie wie für die Planung von Neu- oder Umbau oder auch bei aufwendigen Sanierungsmaßnahmen. Entscheidend ist, dass vor Beginn einer baulichen Maßnahme seitens des Bauherrn definiert wird, welche Art der Nutzung vorgesehen, welche Angebote für welche Zielgruppe geplant sind und welche Anforderungen an Architektur und Raumkonzept gestellt werden.

1. Idee: Gedanken aussprechen und Vorstellungen in Worte fassen

Der Bauherr entwickelt seine Angebote orientiert an den Wünschen und Bedarfen der Kunden stetig weiter. Oft werden Grenzen erreicht, die mit bewährten Instrumenten und routinierten Handlungsoptionen nicht zu überwinden sind. Es braucht Kreativität und Innovation, um bekannte Wege zu verlassen und Neues zu denken. Gute Ideen zur Problemlösung wachsen in der Regel nicht so schnell, wie die Bedenken. Daher ist es wichtig, Raum und Zeit zu haben, in denen Gedanken nicht nur angestoßen und ausgelöst sondern auch ausformuliert werden. So verliert die Idee den Charakter des Flüchtigen und festigt sich. Gedanken, die in Worte gefasst sind, finden den Weg in einen fachlichen Diskurs und ermöglichen eine konstruktive Reflektion.

2. Ziel: Vorhaben auf den Punkt bringen und Richtung weisen

Im weiteren Verlauf gilt es, die verschiedenen Gedanken zu bündeln und das Vorhaben auf den Punkt zu bringen: Wohnen mit selbständiger Haushaltsführung, Wohnen in WG, Wohnen im Quartier, Wohnen im Mehrgenerationenwohnhäus. Dieser

Prozess kann sich unter Abwägung unterschiedlicher Interessenslagen als schwierig aber in jedem Fall als lohnend darstellen. Das unter Beteiligung der maßgeblichen Akteure herausgearbeitete gemeinsame Verständnis der Idee und das davon abzuleitende Ziel stellen den Kern für alle weiteren Schritte in der Projektentwicklung dar. Somit kommt der eindeutigen Zieldefinition eine zentrale Bedeutung zu, indem hierdurch für weitere Überlegungen und Prozesse die Richtung vorgeben und den Projektbeteiligten Orientierung gegeben wird.

Die Zeit, die in diesen Zielfindungsprozess investiert wird, zahlt sich in den folgenden Arbeitsschritten in vielfacher Hinsicht aus. Störungen im Verständnis über Vorhaben und Vorgehen, zu der es im Laufe der weiteren Projektentwicklung immer wieder kommen kann, sind auf dieser Basis adäquat zu beheben.

Projektentwicklung lebt von der Flexibilität, um sich auf neue Erkenntnisse und Gegebenheiten einzustellen, sich neuen Herausforderungen zu stellen, und ebenso braucht es Beständigkeit und Festhalten am vereinbarten Ziel, um anstehende Entscheidungen zielsicher treffen zu können.

Beispiel:

- > **Idee:** Wohnen wie es gefällt – nicht nach Denkschubladen (stationär, ambulant, Institution), sondern in Normalität.
- > **Ziel:** Wohnen und Leben im Miteinander von Jung und Alt, von Menschen mit und ohne Behinderung, von Familien, Paaren und Singles im Quartier.

3. Konzept: Gestaltungsrahmen und Handlungsspielräume vereinbaren

Zur Verwirklichung des Bauvorhabens bedarf es der Entwicklung von konzeptionellen Bausteinen orientiert am jeweiligen Unternehmensleitbild und



vereinbarten Ziel. Die Bausteine kennzeichnen den Rahmen, innerhalb dessen das Vorhaben zielführend zu gestalten ist:

- Zielgruppe
- Inhalte
- Angebote und Leistungen
- Strukturen
- Ressourcen und Kompetenzen
- Netzwerke und Kooperationen
- Finanzierungssysteme

Um die Zielgruppe zu definieren und bedarfsorientierte Angebote zu entwickeln, sind regionale Zahlen und Fakten oft hilfreich oder gar notwendig. Notwendig zum einen, um Perspektiven für die Tragfähigkeit des Konzeptes zu erkennen.

Zum anderen fordern Behörden, Investoren, Banken und Zuschussgeber in unterschiedlicher Weise nachvollziehbare Markt- und Bedarfsanalysen ein, um unter Einbeziehung dieser Ergebnisse über Anerkennung und Förderung von Angeboten zu beraten und letztendlich zu entscheiden.

Mit den so untermauerten Konzeptbausteinen steht der Gestaltungsrahmen für das Vorhaben fest.

Mit Freigabe des Konzeptes durch die Geschäftsführung bzw. den Vorstand ist eine der wichtigsten Grundlagen auf dem Weg zur Realisierung erreicht. Der genehmigte Gestaltungsrahmen bietet klare Orientierung für alle Beteiligten und lässt ausrei-

chend Spielräume für die weitere Ausgestaltung bis hin zur Ausführung.

Handlungen, außerhalb dieses so festgelegten Spielraums, auch wenn erkennbar ist, dass sie zur Zielerreichung maßgeblich beitragen, benötigen eine gesonderte Absprache und Freigabe durch den Entscheidungsträger. Hierdurch wird ausgeschlossen, dass durch Erweiterung des Gestaltungsrahmens das Ziel aus dem Blick gerät oder unreflektiert verändert bzw. angepasst wird.

Beispiel:

- > **Zielgruppe**
- > **Menschen jeden Alters**
- > **Menschen mit und ohne Behinderung**
- > **Eltern mit Kind(ern)**
- > **Paare**
- > **Singles**

Angebote:

- > **Barrierefreies Mehrgenerationenwohnhaus**
- > **Barrierefreies Außengelände**
- > **Wohnungen in verschiedenen Größen von 45 qm – 100 qm**
- > **Freifinanzierte und sozial geförderte Wohnungen**
- > **Einsatz von technischen Unterstützungssystemen generell (z.B. automatische Türschließ-/öffnungssystem, Kommunikationssystem) und individuell je nach Bedarf des Mieters**

- > **Kommunikations- und Begegnungsräume Innen und außen (Gemeinschaftsraum mit Küche, Sanitäranlagen und Terrasse)**
- > **Spielflächen**

4. Projektbeteiligte: Experten gewinnen und Kompetenzen nutzen

Im weiteren Projektverlauf braucht es strategischer Maßnahmen zur Vorbereitung von wichtigen Entscheidungen.

Die Anforderungsprofile von notwendigen Partnern und Experten sind festzulegen und das Auswahlverfahren zu entwickeln.

Für den weiteren Projektverlauf ist entscheidend, inwieweit es gelingt, die potentiellen Partner für das Vorhaben zu begeistern und eine Verständigung über das gesteckte Ziel zu erwirken.

Es geht darum, die zukünftigen Partner mit ihren Kompetenzen und Talenten für die Realisierung des Ziels zu gewinnen und nicht darum, dass die Experten neue Ziele definieren, die sie aus unterschiedlichen Interessen verfolgen möchten.

Daher kommt der Auswahl und Gewinnung von externen Kompetenzen eine zentrale Bedeutung zu. In diesem Prozess steht die Vermittlung von Inhalten, Verständigung über das Vorhaben und den Gestaltungsrahmen im Mittelpunkt.

Wünscht der Bauherr, die Aufgabe der Projektentwicklung selber nicht wahrzunehmen, bieten sich die Möglichkeiten der Aufgabenübertragung

im Rahmen einer Generalplanung oder „Baubeteiligung auf Zeit“. Hierbei bleiben die Entscheidungen über Bauplanung, Budget und Ausführung Bauherrn-Pflicht, dagegen werden Organisation und Koordination mit Vorbereitung der Entscheidungsvorlagen, der Steuerung aller Prozesse inklusive Konfliktlösungen, der Prüfungen und Kontrollen von Leistungsvereinbarungen und das Finanzcontrolling vom Bauherrn auf den Projektentwickler, den Generalplaner delegiert.

Nach Festlegung der zu beteiligenden Experten und Partner sind Aufgabenverteilung und Kompetenzregelungen transparent zu kommunizieren. Zur Sicherung des Informationsflusses zwischen allen Beteiligten ist eine verbindliche Kommunikationsstruktur zu vereinbaren.

Die Benennung von Meilensteinen hilft, den Realisierungsprozess zu strukturieren und die Erreichung von Teilzielen zum Anlass für Austausch und Reflektion zu nutzen.

Gleichzeitig bieten die Meilensteine die Möglichkeit, die Richtung des gemeinsamen Agierens zu überprüfen und sofern erforderlich, Korrekturen oder Anpassungen abzustimmen.

Beispiel: Aufgaben und Kompetenzen im Projektteam festlegen

- > **Bauherr/Eigentümer**
- > **Betreiber der Immobilie**
- > **Experte für Nutzungskonzept und Qualität intern**

1 Daten- und Faktenermittlung					
Element	Inhalt	✓	Zu veranlassende Maßnahmen	Verantwortlich	Bis wann
1.1	Wohn- und Sozialmarkt	Vorhabenbezogen sind die Zusammenhänge von Angebot und Nachfrage sowie Veränderung durch gesetzliche Rahmenbedingungen und Preisgestaltung bekannt; überregionale und regionale Daten liegen vor.			
1.2	Standort	a) Vorhabenbezogen ist ein geeigneter Standort ausgewählt. b) Bestehender Standort ist bezogen auf das Vorhaben als geeignet analysiert.			
1.3	Bedarf	Der Bedarf potentieller Nutzer und Nutzerinnen ist bezogen auf das Vorhaben am Standort untersucht und bestätigt.			
1.4	Kunden	Eine Analyse gibt differenzierte Auskunft über Einzugsgebiet, Alter, Wünsche, Bedarfe und Potentiale möglicher Nutzer und Nutzerinnen			
1.5	Wettbewerb	Die Mitbewerber und Akteure in dem Arbeitsfeld des Vorhabens sowie ihre Angebote, Leistungen und Potentiale sind bekannt.; die eigenen Stärken und Schwächen im Wettbewerb identifiziert			
1.6	Arbeitsmarkt	Die notwendigen personellen Anforderungen zur Angebots- und Leistungserfüllung sind ermittelt; Personal in Qualität und Quantität steht dem regionalen Arbeitsmarkt zur Verfügung			

- > **Experte für Finanzierungsfragen intern**
- > **Investor zur Sicherung der Finanzmittel**
- > **Generalplaner oder Planer und Fachplaner für Bauplanung, -steuerung und -ausführung**

5. Projektplan: Arbeitsschritte planen und zielführend steuern

Im Rahmen der Projektentwicklung sind die Arbeitsschritte im Detail mit Benennung der verantwortlichen Personen für die Maßnahmenumsetzung festzulegen und dies verknüpft mit einem Zeit- und Budgetplan.

Diese detaillierte Arbeitsplanung ist Voraussetzung für eine ziel- und ergebnisorientierte Steuerung der verschiedenen Arbeitsprozesse.

Die für die Steuerung verantwortliche Person hat die Erledigung der Aufgaben zu dokumentieren bzw. Störungen in der Durchführung frühzeitig zu erkennen und Sorge zu tragen, dass eine zeitnahe Behebung erfolgt.

Die Vermeidung von Risiken und Krisen ist in der Steuerung vorrangige Aufgabe.

Folgende Meilensteine sind in der Projektentwicklung einer jeden Baumaßnahme zu berücksichtigen:

- Grundlagenermittlung
- Entwurfs-Planung
- Finanzierungsplan
- Genehmigungsverfahren
- Vorlage aller notwendigen Bescheide

6. Ausführung: Umsetzung kontrollieren

Die Bescheide der Behörden, die das Vorhaben gemäß eingereichter Baupläne genehmigen, sind die Basis für alle weiteren Arbeitsschritte und Garanten dafür, dass das der Planung zu Grunde liegende Ziel realisiert werden kann. Daher ist es unverzichtbar, die Bauausführung wie die vorangegangenen Arbeitsprozesse im Detail zu steuern und einen systematischen Arbeitsplan für die anstehenden Arbeitsschritte zu erstellen. Der Beginn dieses Prozesses wird sichtbar gestaltet durch die Aufstellung des Bauschildes.

Mit der Inbetriebnahme der umgebauten, sanierten, angepassten oder neugebauten Immobilie wird der Weg von der Idee bis zur Realisierung sichtbar beendet.

Zum Abschluss sollte auf die Evaluation der Projektentwicklung nicht verzichtet werden. Denn diese gibt zum einen Aufschluss darüber, ob und in welchem Grad das Ziel erreicht wurde und beurteilt zum anderen die Qualität des Ablaufs und der Projektsteuerung. Im Ergebnis werden damit dem Bauherrn wichtige Erkenntnisse geliefert, die in einer nächsten Baumaßnahme einfließen können. □

Autorin: Ellen Wappenschmidt-Krommus, Konzept- und Strategieentwicklung, soleo GmbH, Kontakt: ellen.wappenschmidt-krommus@soleo-gmbh.de

2 Konzeptentwicklung						
	Element	Inhalt	✓	Zu veranlassende Maßnahmen	Verantwortlich	Bis wann
2.1	Unternehmensleitbild	Leitbild ist bekannt und in Bezug zum Vorhaben gesetzt				
2.2	Ziele des Bauherrn zum Vorhaben	Zielformulierung liegt schriftlich vor und gemeinsames Verständnis ist hergestellt				
2.3	Intension	Intension orientiert an Zielsetzung ist formuliert				
2.4	Inhalte	Die Inhalte des Vorhabens sind erfasst und definiert				
2.5	Zielgruppe	Die Nutzer und Nutzerinnen des zukünftigen Angebotes sind identifiziert und definiert				
2.6	Akteure	Die Beteiligten sind benannt und ihre Aufgaben und Funktionen festgelegt				
2.7	Strukturen	Die strukturellen Rahmenbedingungen für die Zielerreichung sind erarbeitet (Raum-, Kooperations-, Kommunikationskonzept, Kompetenzregelung, Ablauforganisation)				
2.8	Ressourceneinsatz	Der notwendige personale und materielle Bedarf und Einsatz ist qualitativ und quantitativ ermittelt				
2.9	Leistungen	Die Leistungen für die Kunden sind in Art, Umfang, Dauer und Qualität definiert				
2.10	Vorgaben	Gesetzliche Bestimmungen, Verordnungen und verbindliche Regelungen sind bekannt und berücksichtigt				