

Aspekte nachhaltiger Immobilien-Projektentwicklung in gemeinnützigen Körperschaften

Grundlagen

Projekte gemeinnütziger Bauträgerschaften sind oft durch **einige oder alle** der folgenden **Merkmale** entscheidend geprägt:

- Bau- bzw. Raumbedarf ergibt sich aus *Weiterentwicklung oder Ausweitung* des bestehenden Haupttätigkeitsgebietes.
- Häufig existieren (bau-)historisch und/oder ortsbaulich *prägnante Altbauten* mit starkem ideellem Identifikationswert.
- Die generellen *Anforderungen* funktionaler, technischer und architektonischer Art an Bauprojekte sind überdurchschnittlich. Die *Komplexität* der Vorhaben übersteigt oft das Niveau üblicher Wohnbauten oder auch vieler Baukategorien der öffentlichen Hand.
- Die Erarbeitung projektspezifischer *Anforderungsprofile* bzw. Raumprogramme erfordert Zeit, Fachwissen aus verschiedenen Disziplinen und wiederholte Koordination mit diversen Anspruchsgruppen.
- Die für bauliche Massnahmen benötigten *finanziellen Mittel* sind im Verhältnis zu Umsatz und Nettoerträgen der betroffenen Körperschaft sehr signifikant.
- *Finanzielle Ressourcen* entstammen weitgehend aus Spenden, Stiftungsgeldern oder Subventionen der öffentlichen Hand. Ihr Fluss ist entsprechend stark von externen Faktoren abhängig und sie sind grundsätzlich knapp.
- Aufgrund von Statuten und Tätigkeitsgebiet ergibt sich ein besonders hoher Anspruch an *ethisches, transparentes und verantwortungsvolles Handeln*.
- Die verantwortlichen *Gremien* bestehen, zumindest teilweise, aus (ehrenamtlichen) Laien und verfügen nur im Einzelfall über signifikante Kompetenzen und Erfahrungen im Management von Immobilienprojekten.
- Interne *Hierarchien* sind komplex strukturiert.
- *Entscheidungsgremien* sind quantitativ stark dotiert.
- Der *Planungs- und Realisierungshorizont* ist langfristiger als bei Vergleichsobjekten.

Anspruchsgruppen

Nachfolgend charakterisierte Anspruchsgruppen sind auf unterschiedliche Art und Weise in Bauprojekte **involviert** oder von diesen **tangiert**:

- *Mitarbeitende*: Sind in Entscheidungsprozesse miteinzubeziehen und proaktiv zu informieren.
- *Nutzer und deren Angehörige (Zielgruppe der Institution)*: Baumassnahmen können das Alltagsleben stark beeinträchtigen sowie die Zukunftsperspektive der Institution verändern. Das Projekt ist von allem Anfang an dahingehend zu überprüfen. Nötige Massnahmen sind sorgfältig abzuwägen.
- *regulierende bzw. beaufsichtigende Behörden*: Sind in einer frühen Phase zu involvieren und an Meilensteinen im Projektverlauf zu beteiligen.
- *öffentliche Geldgeber*: Verlangen in erster Linie ein transparentes und gut dokumentiertes Vorgehen mit klaren Verantwortlichkeiten. Es muss klar sein, wer, wann und warum eine bestimmte Entscheidung fällt.
- *private Geldgeber*: siehe oben. Diese Gruppe stellt in der Regel zusätzlich besonders hohe Anforderungen an ein ethisches und nachhaltiges Vorgehen. Sie hat ausgeprägte Informationsbedürfnisse.
- *Finanzinstitute*: Messen in der Regel mit gleichlangen Ellen für alle Kunden. Besondere Nachsicht ist nicht zu erwarten. Eine saubere Finanzplanung ist unabdingbar.
- *Einspracheberechtigte Organisationen*: Veränderungen in ortsbaulich und/oder sozial exponierten Institutionen bergen stets ein hohes Einspracherisiko seitens externer Akteure.
- *örtliche Behörden*: bringen der Institution häufig viel Goodwill entgegen. Sie sind frühzeitig - auch informell - zu orientieren.
- *örtliche Bevölkerung, Nachbarn*: siehe oben. Häufig liegen die zu bearbeitenden Objekte sehr prominent und machen einen guten Teil der örtlichen Identität aus. Dem ist Rechnung zu tragen.
- *übergeordnete Instanzen/Gremien der eigenen Organisation*: Müssen zu 100% hinter dem Projekt stehen und verstehen, wofür es geht.
- *Vorstände und Baukommission der eigenen Organisation*: Der Projekttablauf ist so zu gestalten, dass ihn die unmittelbar verantwortlichen Gremien korrekt führen können und in jeder Phase ausreichende Entscheidungsgrundlagen haben. Der Gefahr von Verantwortlichkeitsklagen ist mit einem guten Projektmanagement zu begegnen.
- *beauftragte Planer und Spezialisten*: Sind nach transparenten und anerkannten Grundsätzen auszuwählen und zu entschädigen. Die Baukommission legt die zu wählenden Verfahren und Budgets fest und vertritt diese nach Innen und Aussen.
- *beauftragte Unternehmer*: siehe oben. Es steht einer nachhaltig agierenden Bauherrschaft in der Regel gut an, Vergaben nicht über ein reines Preisprimat abzuwickeln. Themen wie „Fairness“, „Qualität“ und „Arbeitsbedingungen“ sind für ein hochwertiges Projekt ebenso entscheidende Faktoren.

spezifische Risiken

Typische Risiken, welche einen reibungslosen **Projekttablauf behindern** können, sind unter anderem:

- Ungenügende *Bedürfnisabklärung* und Zielformulierung.
- Inkonsistente, bzw. nicht sachgerechte oder aufgeblähte *Anforderungsprofile / Raumprogramme*.
- Fehlende *Kongruenz* von Budget und Anforderungsprofil.
- Mangelhafte *Evaluation* des auszuführenden Projektes bzw. von Alternativen und Varianten.
- Mangelnde Berücksichtigung von *Lebenszykluskosten*, Nachhaltigkeitsaspekten und möglichen Kollateralschäden aller Art. -> Was auf den ersten Blick billig und einfach erscheint, kann über die Jahre schwer „auf der Tasche“ liegen. Derartige Phänomene können eine Institution stark beeinträchtigen oder ihrer *Handlungsfähigkeit* berauben.
- Ungenügende oder unsichere *Finanzierung*. Finanzierungslücken aufgrund von Projektänderungen.
- *Budgetüberschreitungen*. Die Ursachen dafür können sehr vielfältig sein. Einer der häufigsten Gründe ist mangelhafte Planung und schlechtes Projektmanagement.
- Fehlende *Rückfallebenen* technischer, finanzieller und organisatorischer Art.
- Unklare *Kompetenzenregelung*. Hier liegt der Fokus häufig auf schwerfälligen und/oder zu wenig oft tagenden Entscheidungsgremien.
- Fehlendes *Fachwissen / unprofessionelles Agieren*, bzw. mangelnde Einsicht diesbezüglich.
- Falsche, bzw. nicht zielführende *Auswahl* von externen Beratern, Planern und Spezialisten. Viele Beispiele aus der Praxis zeigen, dass eine zu pragmatische und vermeintlich „kostenbewusste“ Vorgehensweise oft zu fatalen Resultaten führt.
- Ungenügender oder zu später Einbezug aller betroffenen *Anspruchsgruppen*.
- *Obstruktion* oder passiver Widerstand einzelner Anspruchsgruppen.
- divergierende *Wertvorstellungen* innerhalb der eigenen Organisation.
- Mangelnde *Identifikation* mit Projektzielen und Projektentwicklungsprozessen innerhalb der eigenen Organisation.
- Unrealistische *Terminplanung*.
- Ungenügend abgeklärte oder unvermittelt auftretende *technische Schwierigkeiten*.
- *Baurechtliche Hürden*.
- *Zwischenmenschliche Differenzen*. Hier sind in erster Linie überbordende Machtansprüche Einzelner, sowie aus dem Ruder laufende Gruppendynamische Prozesse zu nennen.
- Falsche, bzw. nicht zielführende *Auswahl* von ausführenden Unternehmern. Hier gelten ähnliche Vorbehalte wie oben betr. Planern, etc. erwähnt.

Methoden

Folgende methodischen **Leitlinien** sollten im Sinne der Orientierung an „**BEST PRACTICE**“ Vorgehensweisen bei der **Prozessgestaltung** miteinbezogen werden. Der Hinweis auf formelle Regelwerke impliziert nicht zwingend deren buchstabengetreue Auslegung, sondern eine kritische aber sinngemässe Adaption auf die gegebenen Rahmenbedingungen:

- Am Anfang einer erfolgreichen Projektentwicklung steht ein *spezifisch formuliertes Leitbild*, welches in wenigen Sätzen die wichtigsten Rahmenbedingungen und Ziele zusammenfasst. Das Leitbild soll zwingend Aussagen enthalten, welche einen wertorientierten Kontext zwischen den institutionellen Zielen der Trägerorganisation und dem Bauprojekt herstellen.
- *Fachlich kompetente und personell ausreichend dotierte Projektorganisation*: Der Tatsache, dass eigene Aufsichtsgremien häufig ehrenamtlich arbeiten, während die operativen Organe mit dem Tagesgeschäft i.d.R. stark ausgelastet sind, ist gebührend Rechnung zu tragen. Je nach Dimension des Projektes sind die entsprechend nötigen zusätzlichen Kapazitäten sorgfältig zu prüfen und intern oder extern bereitzustellen. Ein korrektes und kompetentes *Projektmanagement* ist ein grundlegender Erfolgsfaktor.
- Regeln zum *öffentlichen Beschaffungswesen* und zur nachhaltigen Vergabepaxis: Viele gemeinnützige Körperschaften sind formaljuristisch gesehen dem öffentlichen Beschaffungswesen nicht unterstellt. Vom ethischen Standpunkt aus ist der Umgang mit Spendengeldern jedoch dem Umgang mit Steuergeldern sehr ähnlich. Die Spender haben ein Anrecht auf eine korrekte und transparente Verwendung der Mittel. Deshalb macht es Sinn, die dem öffentlichen Beschaffungswesen zugrundeliegenden *Wertvorstellungen* zu verstehen und sinngemäss – allenfalls sogar erweitert - umzusetzen. Es ist selten im Sinn der Geber, aus den Geldern das kurzfristige Maximum herauszuholen. Stattdessen stellt eine Fokussierung auf das langfristige Optimum den nachhaltigen Werterhalt sicher. Projektmisserfolge aufgrund unprofessioneller Fehldispositionen können eine Organisation finanziell und moralisch massiv schädigen. Ein moderater Zusatzaufwand für eine korrekte Vergabepaxis wahrt langfristig sowohl die Interessen der Bauherrschaft wie auch ihrer Spender am besten.
- *Qualitätssichernde Verfahren für Planerleistungen*: Gute Planer sind treuhänderische Vertreter der Bauherrschaft. Sie sind in der Lage, in Zusammenarbeit mit dem internen Projektmanagement nicht nur technische, sondern auch *ökonomische, ökologische, soziale und kulturelle Aspekte* des Bauvorhabens korrekt zu erfassen und nachhaltig in Architektur umzusetzen. Aus diesem Grund ist dem Prozess der Planerwahl grösste Aufmerksamkeit zu widmen. Für komplexere Vorhaben mit mehreren Lösungsmöglichkeiten bietet der SIA mit den Normen 142 und 143 (Wettbewerbe und Studienaufträge) wertorientierte Instrumente, welche Hinweise für eine gute Verfahrensgestaltung liefern.