



WISSEN,
DAS ANKOMMT.

Leseprobe zum Download



Liebe Besucherinnen und Besucher unserer Homepage,

tagtäglich müssen Sie wichtige Entscheidungen treffen, Mitarbeiter führen oder sich technischen Herausforderungen stellen. Dazu brauchen Sie verlässliche Informationen, direkt einsetzbare Arbeitshilfen und Tipps aus der Praxis.

Es ist unser Ziel, Ihnen genau das zu liefern. Dafür steht seit mehr als 25 Jahren die FORUM VERLAG HERKERT GMBH.

Zusammen mit Fachexperten und Praktikern entwickeln wir unser Portfolio ständig weiter, basierend auf Ihren speziellen Bedürfnissen.

Überzeugen Sie sich selbst von der Aktualität und vom hohen Praxisnutzen unseres Angebots.

Falls Sie noch nähere Informationen wünschen oder gleich über die Homepage bestellen möchten, klicken Sie einfach auf den Button „In den Warenkorb“ oder wenden sich bitte direkt an:

FORUM VERLAG HERKERT GMBH

Mandichostr. 18

86504 Merching

Telefon: 08233 / 381-123

Telefax: 08233 / 381-222

E-Mail: service@forum-verlag.com

www.forum-verlag.com

4.2 Partizipatives Planen

Die sog. Nutzereinbindung bei Bauvorhaben ist noch nicht weit verbreitet – am ehesten findet sich partizipatorisches Planen schon bei selbstinitiierten Baugruppen im Wohnungsbau sowie zunehmend im Schulbau und Krankenhausbau.

Auch die reguläre Wohnungswirtschaft und die Pflege – ob ambulant oder stationär – sind geeignete Felder für partizipatorische Prozesse, etwa von (Um-)Bauvorhaben, da sich Nutzeransprüche von Familien bis hin zum hochbetagten Bewohner mit häuslichem oder stationärem Pflegebedarf immer weiter ausdifferenzieren. Entwickler und Betreiber von stationären Pflegeeinrichtungen wie auch Bauträger, Wohnungsgesellschaften und selbstorganisierte Baugruppen für generationenübergreifende Wohnkonzepte auf ambulanter Seite müssen immer passgenauere Angebote machen, um sich langfristig am Markt zu positionieren – nicht zuletzt um Kosten für später notwendige Umbauten durch eine bedarfsgerechte Planung zu vermeiden. Hinzu kommen Aspekte wie Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung, die in Zeiten eines zunehmenden Wettbewerbs um die besten Köpfe weiter in den Fokus rücken werden.

Potenzial bei Wohnungen und Pflege

4.2.1 Die Bedeutung der Leistungsphase Null

Immobilien sind langfristige Vorhaben. Nach ihrem Bau werden sie in der Regel über Jahrzehnte genutzt. Schon das **Planen und Bauen selbst ist zeitaufwendig**. Vom Konzept über die verschiedenen Stadien der Planung bis hin zur Fertigstellung vergehen oftmals mehrere Jahre.

Lebenszyklus von Immobilien

Von der Lebenszeit einer Immobilie nimmt die Betriebsphase mit 20 bis 30 Jahren jedoch den weitaus längsten Zeitraum ein. Für Bauherren und Planer liegt der Fokus oftmals auf der Planungs- und der Realisierungsphase. Der Lebenszyklus einer Immobilie – bis zum Ende ihrer geplanten Nutzung – umfasst aber insgesamt fünf Phasen:

- 1) Entwicklungsphase bzw. „Leistungsphase 0“ (LP 0)
- 2) Planungsphase
- 3) Realisierungsphase
- 4) Dokumentationsphase
- 5) Betriebsphase

Seitens der Immobilienwirtschaft erhält nicht zuletzt angesichts steigender Baukosten sowie Betriebskosten die sog. „Leistungsphase 0“ eine wachsende Beachtung. Im Fokus dieser Phase steht die sog. Bedarfsplanung. Ihr Ziel ist die vorausschauende Planung und Optimierung von Kosten und Nutzen sowohl in der Projekt- als auch in der Bestandsentwicklung. Die zielorientierte Planung und Realisierung soll die **Nutzung passgenauer und damit effizienter machen** und bereits Planungs- und Erstellungskosten minimieren.

Bedarfsplanung (DIN 18205)

Definition

Laut der DIN 18205 kommt Bedarfsplanung zur Anwendung, wenn bei einem Bauherrn grundsätzlicher Bedarf für eine Investition besteht. Seine Vorgaben und Wünsche werden in qualitativer und quantitativer Form im sogenannten **Nutzerbedarfsprogramm** festgehalten.

Definiert werden zum Beispiel:

- Art und Anzahl der benötigten Flächen und Räume (Raumprogramm, Flächenbedarf in Abhängigkeit von der Funktion, notwendige Raumhöhen)
- Qualität und Ausstattung (des Arbeitsplatzes, Beleuchtung, Geräte, Möblierung, Kommunikationssysteme)
- organisatorische und betriebliche Randbedingungen (Transportwege, sonstige funktionale Bezeichnungen)
- technische und gesetzliche Randbedingungen (Strahlenbelastung, Schallschutz)
- finanzielle und terminliche Randbedingungen

Somit ist eine genaue Soll-Vorgabe geschaffen, die das Vorhaben ständig begleitet und an denen sich der Architekt bei der Entwurfsplanung wie auch der Facharbeiter orientieren kann. Die Vorgaben werden auch als Basis für Wettbewerbe eingesetzt.

Soll-Vorgaben für Planung

Die Erstellung einer Bedarfsplanung ist nicht durch die Grundlagenermittlung nach HOAI (Honorarordnung für Architekten- und Ingenieurleistungen) abgedeckt und sollte deshalb vom Auftraggeber selbst dokumentiert werden. Schwierigkeiten bereiten oftmals die fehlende Kompetenz seitens des Bauherrn und Auftraggebers und deshalb sollte das am besten mit Hilfe eines Fachmannes geschehen.¹

Bedarfsplanung nicht in HOAI!

¹ Quelle: Wikipedia

Die Bezeichnung „Leistungsphase 0“, die Bezug auf die mit laufenden Nummern versehenen Phasen der HOAI (LP 1 bis 9) nimmt, ist in gewisser Weise irreführend. In der Phase Null gibt es den größten Gestaltungsspielraum, da zu diesem Zeitpunkt die Beeinflussbarkeit der Planungsparameter auch jenseits der architektonischen Konzeption am größten ist – gerade was die Kosten während der Betriebszeit betrifft.

Ziele definieren

Die Frage, was in der Nutzungsphase in Gebäuden und ihren Räumlichkeiten stattfinden soll und welche räumlichen Anforderungen dafür benötigt werden, auch welcher Grad an Flexibilität erforderlich sein muss, sollte bereits zu Beginn eines Projektes definiert und untersucht werden. Dabei ist es wichtig, Projektziele (vom Raumprogramm über Herstellkosten bis hin zu Terminen für die einzelnen Planungs- und Bauphasen) sowie langfristige Ziele (z. B. Nutzungskosten und Flexibilität bezüglich Umbaumöglichkeiten) der einzelnen Immobilienparameter zu definieren. Gleichzeitig kann es Sinn machen, sich am örtlichen Wettbewerb wie auch an konzeptionell vergleichbaren Best-Practice-Beispielen zu orientieren.

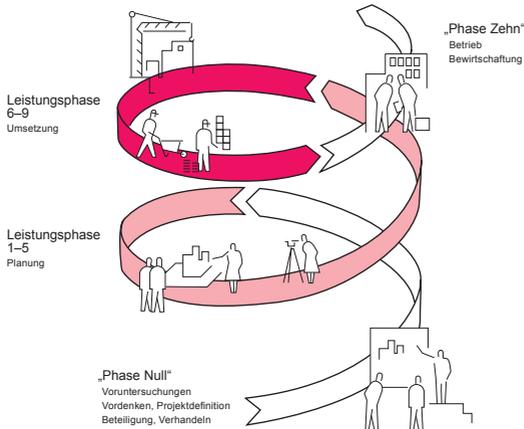


Abb. 4.2-1: Ganzheitliche Betrachtung der Leistungsphasen im Immobilienzyklus (Quelle: Bundesstiftung Baukultur, Design: Heimann + Schwantes).

Ob Bauherr, Architekt oder Nutzer – alle Seiten benötigen eine solide (Entscheidungs-)Grundlage, auf der die Planung aufbauen kann. In der öffentlichen Diskussion wird gerade in Bezug auf Probleme mit Kosten und Terminen bei Bauvorhaben die „Phase 0“ gerne als Wunderwaffe propagiert. Da die Leistungsphase 0 in der HOAI nicht definiert ist, wird sie von Bauherrnseite oftmals stillschweigend vorausgesetzt. Dabei liegt die Verantwortung für die Aufgabenstellung beim Bauherrn. Die in einem Planungsprozess erforderlichen Leistungen sind auch mit der „Phase 0“ nicht erschöpfend zu beschreiben – **Entwerfen ist ein iterativer Prozess mit vielen Beteiligten. Für dessen Gelingen sind Planende gemeinsam mit ihren Auftraggebern verantwortlich.**

*Verantwortung für
LP0 beim Bauherrn!*

4.2.2 Lean Construction

Prozessanalyse

Lean Construction gewinnt in der komplexer werdenden Planung mit zahlreichen Beteiligten gerade im Rahmen der Einführung von BIM (Building Information Modeling) an Bedeutung. Wie im Bereich Lean Management geht es darum, Prozesse im Sinne eines generellen Umdenkens auf allen Ebenen zu analysieren und zu optimieren: Entscheidend ist, vom Ergebnis her – also quasi rückwärts und von innen her – zu denken und so auch einmal althergebrachte Strukturen zu verlassen. Die Kommunikation, Koordination und Kollaboration aller am Planen und Bauen Beteiligten verlangt nach einer neuen Managementphilosophie Lean Construction.

„Lean“ versteht sich als **Teamleistung** und richtet als Managementphilosophie den Blick nach vorn und zeigt durch die kooperative Arbeitsweise Wege in der erfolgreichen Projektabwicklung auf. Das Prinzip funktioniert in jeder Organisation. Zunächst geht es darum, bei den Menschen die Kompetenz aufzubauen und ein neues Verständnis zu etablieren, z. B. in einem Pflegebereich durch kurzzyklische Dialoge mit den Mitarbeitern. Durch die Visualisierung und Veränderung der Arbeitsprozesse etwa ganz konkret mit Post-Its erfolgt eine kontinuierliche Verbesserung, und das Personal findet mehr Zeit für den Bewohner. Die kooperative Arbeitsweise wird in Workshops trainiert. Es geht darum, möglichst direkt am Menschen zu arbeiten und ihre Tätigkeiten zu analysieren, Abläufe visualisieren zu lassen und gemeinsam verschiedene Szenarien von Prozessabläufen auszuprobieren. Die Teams erledigen spielerisch kleine Aufgaben und Projektsimulationen etwa mit Legosteinen: Von Durchlauf zu Durchlauf können sie dabei erleben, wie sich durch bessere Ab-

sprachen, Kollaboration und eine andere Aufteilung der Arbeitspakete die Effizienz steigern lässt.

„Lean“ grenzt sich bewusst ab von der Bedarfsplanung: Statt am Ende fixe Zahlen und Werte aufzulisten, handelt es sich bei „Lean“ um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess und erfordert damit ein anderes Verständnis etwa auch im Hinblick auf sog. Soft-Skills jenseits etablierter Zuständigkeiten. Die Immobilienwirtschaft wie auch die Gesundheitswirtschaft sind eher traditionell geprägt im Hinblick auf spezielle Kompetenzen und klare Hierarchien – weniger geht es um kooperatives oder gar kollaboratives Arbeiten als um die Absicherung der eigenen Verantwortlichkeiten nach außen. Entscheidend für „Lean“ ist der Mensch – er steht mit seinem Potenzial zur Teamfähigkeit und Verständigung im Mittelpunkt.

Auch nach Fertigstellung kennt „Lean“ keinen Stillstand. Später im laufenden Betrieb gilt es, Dinge in Frage zu stellen, neu zu denken, Ideen auszuprobieren und Arbeit zu visualisieren – dabei ist Fehlermachen erlaubt. Erste Pilotprojekte und die Wissenschaft zeigen auf, dass sich mit Lean-Methoden die Effizienz gerade im Planen und Bauen um bis zu 50 % steigern ließe, wenn die Bauwirtschaft erkennt, dass es wie schon in der Industrie neben Projektmanagement auch Produktionsmanagement und Produktionssteuerung braucht.

*Effizienzsteigerung
mit „Lean“*

4.2.3 Ganzheitlich planen im Lebenszyklus

Ungeachtet wer zur Definition der Aufgabenstellung im Einzelnen beiträgt: Die Entwicklungsphase steht am

Entwicklungsphase

Anfang jedes Projekts und des Immobilienlebenszyklus. Dabei geht es entweder um Neu- oder Ersatzneubau oder aber um Umstrukturierung von bestehenden Gebäuden. Verschiedene Aspekte werden in dieser ersten Phase beleuchtet, um die Planung vorzubereiten und die Projektidee rechtlich, wirtschaftlich, technisch und organisatorisch auf ihre Machbarkeit hin zu untersuchen.

Diese **Entwicklungsphase** bzw. „Leistungsphase 0“ umfasst den Zeitraum von der ersten Projektidee bis zur Konkretisierung der Bauaufgabe. **Alle Entscheidungen, die in diesem Zeitraum getroffen werden, haben weitreichende Folgen.** Hier werden die Rahmenbedingungen für die spätere Bewirtschaftung geschaffen, und die Einflussmöglichkeiten auf die Nutzungskosten sind hier am größten (Abb. 4.2-2).

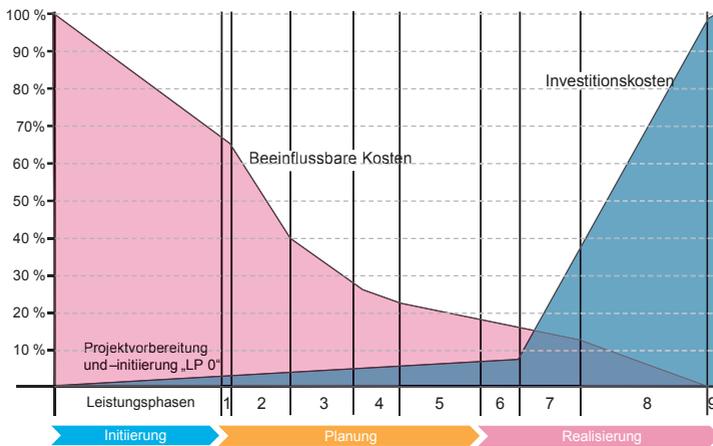


Abb. 4.2-2: Die Beeinflussbarkeit von Qualitäten, Kosten und Terminen im Lebenszyklus einer Immobilie. (Quelle: Roth, Carsten; Dombrowski, Uwe; Fisch, M. Norbert (Hrsg.): Zukunft. Klinik. Bau. Strategische Planung von Krankenhäusern, Grafik in Anlehnung an Fran 1992).

Gerade in dieser frühen Projektphase ist es wichtig, bereits die entsprechenden fachkompetenten Projektpartner, wie etwa Fachanwalt, Finanzierungsexperten, Fachberater für barrierefreies Bauen und Fachplaner für Denkmalschutz oder Smart Home zu beteiligen. Dann gilt es im Rahmen einer Zielplanung die möglichen konzeptionellen Varianten auszuloten. Das Ergebnis dieser Phase sind detaillierte Machbarkeitsstudien und Zielplanungen, die als vertiefte Entscheidungsgrundlage dienen, um schon früh die entsprechenden Weichen zu stellen.

Projektpartner einbeziehen!

Die Studien müssen das Raumprogramm und Bedarfsprogramm des Nutzers bzw. der unterschiedlichen Nutzergruppen (bei einem Pflegeheim z. B. Bewohner, Angehörige, Mitarbeiter etc.) abbilden, eine Untersuchung zur Wirtschaftlichkeit enthalten, aber natürlich auch Planungsrecht und mögliche Baukörper auf dem Grundstück berücksichtigen. Dabei kann die nähere Untersuchung aufzeigen, ob ein Neubau, eine Bestandserweiterung oder -sanierung oder ein Umbau die beste Lösung ist.

In der sich anschließenden **Planungsphase** wird die Projektidee konkretisiert. Sie beinhaltet den Abschluss der Planungs- und Bauverträge, die Entwurfs- und Ausführungsplanung, Bauantrag und Baugenehmigung, die Detaillierung der Kosten (Kostenberechnung und Kostenanschlag), die Ausschreibungen sowie die Finanzierung und Terminierung des Projekts.

Die folgende **Realisierungsphase** reicht vom ersten Spatenstich bis zur Abnahme und Übergabe des fertigen Baus an die Nutzer. Dieser Übergang des Gebäudes von der Erstellung in den Betrieb wird oftmals unterschätzt: Er beinhaltet Abnahmen, Mängelbeseitigungen, den Ab-

schluss von Wartungs- und Serviceverträgen und im Rahmen dieser sogenannten „Pre-Opening-Phase“ auch Vermietung und Vermarktung.

Auch die **Inbetriebnahme** gerade bei Gebäuden mit einem starken technischen Aspekt (z. B. Pflegeheime, Hotels oder Krankenhäuser) muss akribisch geplant werden. Für Entwickler und Planer, wie auch oftmals immer noch für Bauherrn, erscheint dieser Zeitraum dagegen als passive Phase. Aber gerade hier gilt es, das Gebäude aktiv zu managen. Ein aktives Instandhaltungsmanagement und die laufende Nutzungskostenanalyse können gewährleisten, dass der Wert des Gebäudes erhalten bleibt und eine optimale Nutzung möglich ist.

4.2.3.1 Bedarf und Planungsprozesse planen

Die **Herausforderung in der immer komplexer werdenden Planung ist** – für Bauherr wie für Planer – **die strukturierte Entscheidungsfindung** und das Schnittstellenmanagement zu Beginn und auch im Laufe des Planungsprozesses. Oftmals werden Änderungen zu spät erkannt, da Entscheidungen verschleppt wurden – wenn etwa Verantwortlichkeiten von Bauherr und Architekt oder Fachplaner unklar bleiben (Abb. 4.2-3). Diese Phänomene finden sich gerade im Krankenhausbau, einer hochkomplexen Planungsaufgabe mit hohen Kosten hinsichtlich Investition und Betrieb.

*Verantwortlichkeiten
klären!*

HERAUSFORDERUNGEN IN HOCHBAUPROJEKTEN

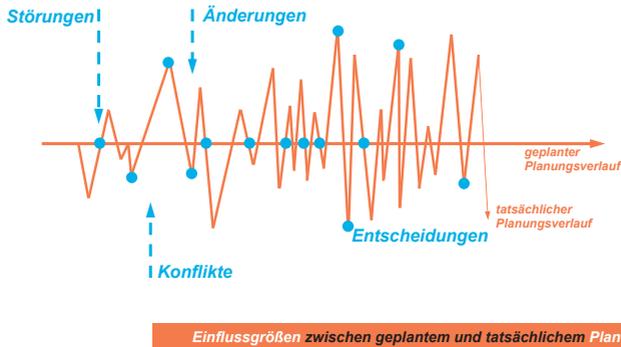


Abb. 4.2-3: Einflussgrößen zwischen geplantem und tatsächlichem Planungsbedarf (Quelle: Institut für Industriebau und Konstruktives Entwerfen (IIKE) TU Braunschweig).

Im Rahmen des Forschungsprojektes „Praxis: Krankenhausbau“ wurde untersucht, wie Planungsprozesse optimiert und hierdurch neue Gebäudestrukturen effizient und nachhaltig gestaltet werden können. Das Projekt wurde vom Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR), Forschungsinitiative „Zukunft Bau“ gefördert.

Die Auswirkungen einer mangelnden Gebäudequalität oder die Chancen, die flexible und langfristig effizient nutzbare Gebäude bieten, werden danach von Betreibern zu spät erkannt. Umbaumaßnahmen können zu einer starken Einschränkung des laufenden Betriebs führen. **Eine fehlende Einbindung aller Planungsbeteiligten kann zu steigenden Planungszeiten und -aufwänden führen**, da oft nicht alle relevanten Anforderungen von Anfang an berücksichtigt werden. **Nicht definierte Schnittstellen können ebenfalls zu Fehlern und Redundanzen während des Prozessablaufs füh-**

Die drei Komponenten der integralen Planungssystematik

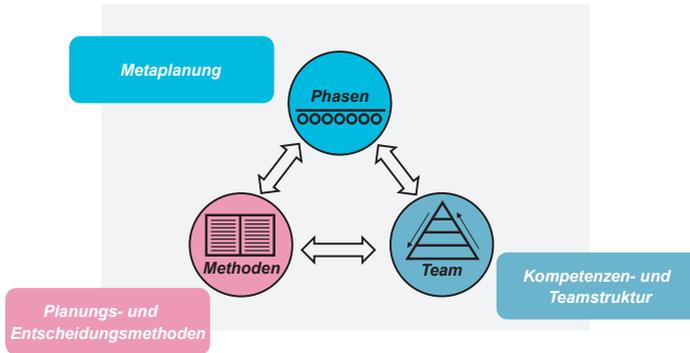
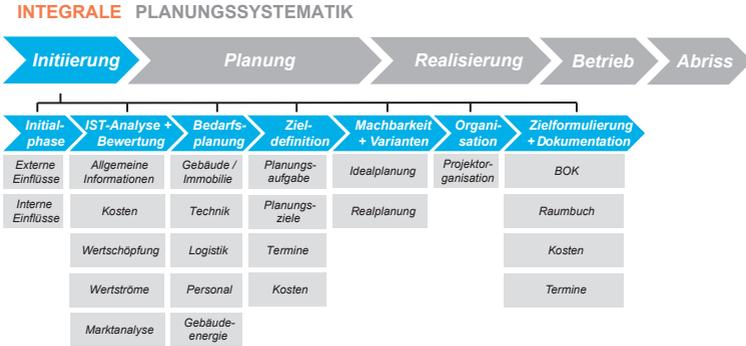


Abb. 4.2-4: Die drei Komponenten der integralen Planungssystematik (Quelle: Institut für Industriebau und Konstruktives Entwerfen (IIKE) TU Braunschweig; C. Roth, U. Dombrowski, M. N. Fisch (Hrsg.): Zukunft. Klinik. Bau. Strategische Planung von Krankenhäusern, Springer Vieweg, Wiesbaden 2015).

ren, wodurch eine effiziente, nachhaltige und zielorientierte Planung nicht gewährleistet werden kann.

Die Untersuchung der o. g. Defizite im aktuellen Planungs- und Baugeschehen von Krankenhäusern lieferte wertvolle Erkenntnisse für den Aufbau folgender innovativer Lösungsansätze:

- Strukturierung einer Planungssystematik bei Projektinitiierung (Abb. 4.2-4)
- ganzheitliche Integration der Disziplinen zu einem Projektteam bei Projektstart (Abb. 4.2-6)
- Entwicklung von passenden Planungs- und Entscheidungsinstrumenten



Die Phasen der strategischen Planung – inkl. Subphasen

Abb. 4.2-5: Phasen der Strategischen Planung (Quelle: Institut für Industriebau und Konstruktives Entwerfen (IIKE) TU Braunschweig; C. Roth, U. Dombrowski, M. N. Fisch (Hrsg.): Zukunft. Klinik. Bau. Strategische Planung von Krankenhäusern, Springer Vieweg, Wiesbaden 2015).

PLANUNGSSYSTEMATIK – TEAMSTRUKTUR

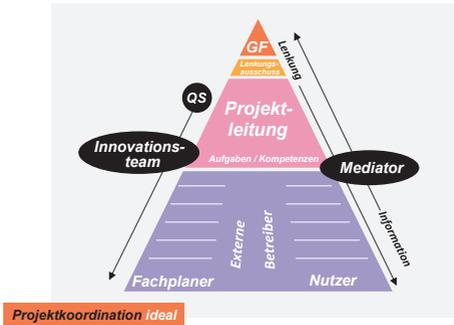


Abb. 4.2-6: Planungssystematik – Teamstruktur und Projektkoordination (Quelle: Institut für Industriebau und Konstruktives Entwerfen (IIKE) TU Braunschweig; C. Roth, U. Dombrowski, M. N. Fisch (Hrsg.): Zukunft. Klinik. Bau. Strategische Planung von Krankenhäusern, Springer Vieweg, Wiesbaden 2015).

*Verbessertes
Planungs- und
Bauverlauf*

Die Untersuchungen am Institut für Industriebau und Konstruktives Entwerfen (IIKE) der TU Braunschweig haben gezeigt, dass je **mehr Zeit in die Entscheidungsfindung am Anfang investiert wurde, dies den Planungs- und damit auch den Bauverlauf verbessert** hat. Entscheidend war, die **Beteiligten aus den unterschiedlichen Disziplinen auch vor dem Hintergrund ihrer jeweiligen Denkweise und Sprache frühzeitig zusammenzubringen**, so dass ein Austausch auf Augenhöhe gelingen kann. Das Forscherteam wurde inzwischen vom Bundesbauministerium erneut beauftragt, Bedarfsplanung erweitert auf allgemeine Bauaufgaben zu untersuchen.

4.2.3.2 Partizipation gestalten

Beim partizipativen Planen ist entscheidend, dass dieser kontinuierliche Prozess über die gesamte Projektlaufzeit gelebt wird. Voraussetzung dafür ist zunächst eine Rollenklärung bei den beteiligten Akteuren. Im Bereich des Planens und des Bauens verfügt also nicht naturgemäß der Architekt, Fachplaner, Sachverständige oder der Geschäftsführer über die Expertise. Der Nutzer selbst – und sei es die Reinigungskraft – ist ebenso Wissensträger, da er die Prozesse im Betrieb mit allen Herausforderungen aus der Praxis kennt. Letztlich geht es also um eine Neuverteilung von Expertenwissen und um gegenseitige Wertschätzung auf Augenhöhe.

Moderation

Entscheidend für eine erfolgreiche Abwicklung eines partizipativen Prozesses ist die Moderation – etwa durch einen neutralen Moderator oder durch den qualifizierten Planer – und die strukturierte und gezielte Einbeziehung der einzelnen Akteure in den Prozess. Dabei sollte für die Beteiligten kein Vorwissen notwendig sein.

Design Thinking

Bei einem partizipativen Prozess geht es zu Beginn zunächst um die klare Definition des gemeinsamen Zieles und um den gemeinsamen Weg dorthin. Eine Methodik aus dem Bereich der Kreativwirtschaft ist das „Design Thinking“. Dabei handelt es sich um einen Ansatz, der aus dem „Human Centered Design“ entstanden ist, mit dem Fokus auf menschenzentrierter Innovation im Sinne von „mit Menschen für Menschen“ gestalten. Erst durch den gemeinsamen iterativen Prozess können nachhaltige Lösungen entstehen – unabhängig vom Inhalt und der Größe einer Aufgabenstellung.

Zieldefinition

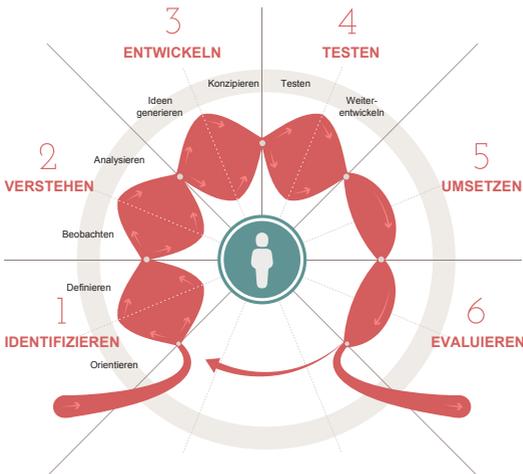


Abb. 4.2-7: Prozesszyklus Design Thinking
(Quelle: Minds & Makers GmbH).

Design Thinking nutzt kollaborative Kreativität, um Probleme ganzheitlich aus der Perspektive der Zielgruppe und gemeinsam mit der Zielgruppe zu lösen. Design Thinker beobachten und interpretieren Bedürfnisse und

Verhaltensweisen und übersetzen sie in mögliche zukünftige Lösungen. Schon früh im Gestaltungsprozess werden diese in Form von Prototypen getestet und müssen realen Bedingungen Stand halten (Abb. 4.2-7).

So kann die Qualität der Lösung zyklisch verbessert und die Risiken der Umsetzung minimiert werden. Am Ende des Prozesses steht nicht die Umsetzung, sondern die Phase der Evaluation. Sie ist die Basis für die nächste Innovationsstufe: Innovation bedeutet ständiges Lernen und **Menschen zu ermächtigen, informierte Entscheidungen treffen**. Dabei ist es wichtig, das Feedback möglichst unmittelbar einzuholen und abzufragen, was funktioniert, und was nicht.

Einbindung von Beteiligten

Die Einbindung relevanter Beteiligter („Stakeholder“), also etwa der unterschiedlichen Entscheider und Nutzergruppen, aber auch z. B. der Nachbarschaft eines Gebäudes, schafft die notwendige Transparenz und damit auch Unterstützung für das Projekt von Anfang an bis hin zur Umsetzung. Eine aktive Nutzerbeteiligung muss dabei nicht zwangsläufig die Kosten in die Höhe treiben – im Gegenteil. Sie kann die Einsicht stärken, auch auf bestimmte Wünsche oder Optionen von vornherein zu verzichten, was die Akzeptanz für weitere Entscheidungen erhöhen kann.

Häufig scheuen sich Bauherren, die in die Zukunft gerichtete Bedarfsplanung durch partizipative Prozesse auf eine breitere Basis zu stellen, da sie annehmen, diese könnte nach kurzer Zeit überholt sein. Hinzu kommt die Befürchtung, dass Partizipation Nutzer zu einem reinen „Wunschkonzert“ einladen könnte. Dabei kann dieser Prozess durchaus gewinnbringend für alle gestaltet werden, er muss jedoch transparent, dialogisch und moderierend geführt werden.

Gerade in Zeiten komplexer werdender **Zielgruppen und deren Nutzerprofile** wird es immer wichtiger, die unterschiedlichen Nutzeranforderungen (und entsprechende Anpassungsspielräume) **frühzeitig in einem partizipativen und strukturiert geführten Entscheidungsprozess als Grundlagen in die Planung einzubeziehen**.

Bedarfsplanung ist ein essentiell notwendiger Teil für ein erfolgreiches Immobilienprojekt. Deshalb gilt es, in diesen partizipativen Prozess alle notwendigen Zielgruppen zu involvieren. Dies kann in unterschiedlicher Weise und Intensität geschehen. Eine „öffentliche“ bzw. geladene Informationsveranstaltung gibt die Möglichkeit, sehr frühzeitig Ideen und die gewählte Herangehensweise für alle transparent darzulegen. Genauso ist eine punktuelle interne Abfrage zu Prozessabläufen und Bedürfnissen. Es bietet sich dann an, in einzelnen Arbeitskreisen die Bedarfe etwa im Hinblick auf Pflege- und Wohnkonzept und Wohnqualität zu konkretisieren und die Ergebnisse für alle einsehbar zu dokumentieren.

Anschließend fließen die einzelnen Ergebnisse dieser Arbeitskreise an zentraler Stelle in erste Konzeptstudien auf Planungsseite ein, die zunächst innerhalb der einzelnen Gruppen und dann in großer Runde wieder zurückgespiegelt werden. So entsteht in einem iterativen Prozess eine konkrete Bedarfsplanung; die Ergebnisse versammelt eine konzeptionelle Machbarkeitsstudie. Hier sind die Überlegungen und Abwägungen aller Beteiligten berücksichtigt, oder – falls nicht berücksichtigt – wird erklärt, warum einzelne Aspekte nicht beinhaltet sind. Nicht nur einzelne Bauherrn, auch Projektentwickler, Bauträger oder die Kommune sollten ihre unterschiedlichen **Stakeholder zu einem frühen Zeitpunkt in Bauvorhaben einbinden**. Hier bietet es

sich an, neben einer Informationsveranstaltung auch eine Befragung und eine Zukunftswerkstatt einzubinden.

Die Baupiloten-Methode

Die Architektin Susanne Hofmann ist spezialisiert auf partizipatives Planen. Der Name ihres Architekturbüros mit Sitz in Berlin ist Programm: Die Baupiloten BDA verstehen Planen als kollaborativen Prozess im Sinne einer „Baufamilie“ und planen mit privaten Baugruppen im Bereich Wohnungsbau wie auch öffentlichen Bauherrn von Kindergärten und Schulen (Abb. 4.2-8).

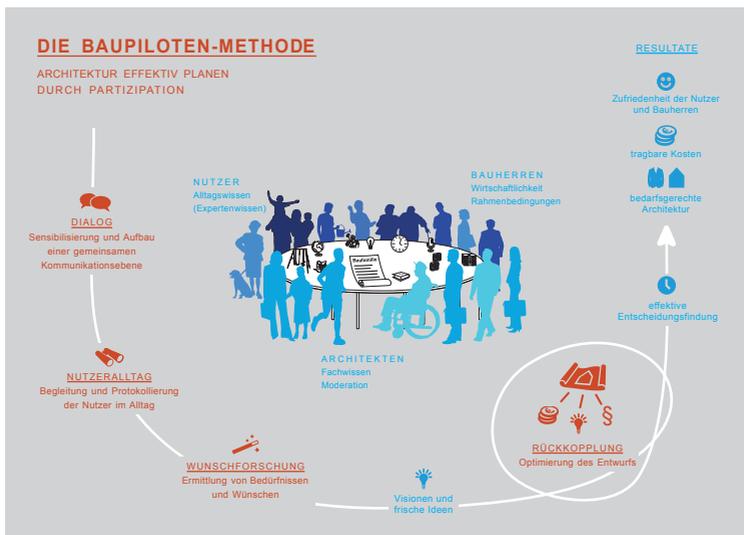


Abb. 4.2-8: Baufamilie (Quelle: Die Baupiloten BDA).

Das Büro hat im Hinblick auf partizipatives Planen die sog. Baupiloten-Methode entwickelt. Der Prozess besteht aus vier Bereichen, die aufeinander aufbauen und sich ergänzen:

- Atmosphären
- Nutzeralltag
- Wunschforschung
- Rückkopplung

Die verschiedenen **Themenschwerpunkte werden mit den Nutzern erarbeitet** – etwa in Form von Workshops, Spielsets, Fragebögen und Modellbauen. Atmosphäre als partizipative Entwurfsstrategie muss kein Albtraum werden, sondern bietet Potentiale für eine produktive und sinnvolle Beteiligung der Akteure.



Abb. 4.2-9: Visualisierung des Partizipationsprozesses Studentenwohnen Siegmunds Hof, Berlin (Quelle: Die Baupiloten BDA).

Das Wohnprojekt „Aging Neighbourhood“ wurde im Rahmen eines Ideenworkshop zur Nachverdichtung eines ruhigen innerstädtischen Wohnviertels mit hohem Seniorenanteil konzipiert. Dafür wurde ein partizipativer Prozess im Rahmen konzeptioneller Workshops entwickelt, der die Nachbarschaft und potenzielle neue Anwohner ansprechen sollte. In einem niedrigschwelligen Netzwerkspiel sollten sich Anwohner und poten-

Beispiel

tielle neue Nachbarn kennenlernen und gemeinsam über eine wünschenswerte Entwicklung austauschen. Da die Gruppe groß und in der Konzeptionsphase noch unbekannt war, wurden alternative Workshop-Formate entwickelt. In Planspielen wurden „Wohnträume“ miteinander diskutiert und zu einer gemeinsamen Vision formuliert.

4.2.3.3 Zukunftsoffen planen

*Anforderungen
laufend anpassen*

Auch wenn die Nutzerbedürfnisse zunehmend bereits in den ersten Phasen Einzug in die Planung nehmen, können künftige Anforderungen an die Baulichkeit nicht immer vorhergesehen werden. So gilt es, offen für veränderte Bedürfnisse zu bleiben – ob von Nutzerseite oder definiert durch formale Regularien. Gerade im Bereich der Altenhilfe verschieben sich durch veränderte gesellschaftliche Parameter die konzeptionellen Ansätze stetig. Dies zeigt sich insbesondere bei einer Rückschau auf die vergangenen 80 Jahre (Abb. 4.2-10). Die konzeptionellen Ansätze und politischen Rahmenbedingungen haben sich (z. B. durch die Föderalisierung des Heimgesetzes, Wohngruppen-Konzepte, die Einzelzimmer-Debatte etc.) in relativ kurzer Zeit immer weiterentwickelt und werden sich auch in der Zukunft an die gesellschaftlichen Anforderungen anpassen.

Dagegen erscheinen Immobilien als träge und wie das Wort schon sagt (lateinisch: *immobilis*), unbewegliche Masse. **So manifestieren sich aktuell geltende gesetzliche Vorgaben für die nächsten 80 bis 100 Jahre**, statt Gebäude von vornherein flexibel zu planen und zu bauen, so dass die Immobilie auf die sich stetig wandelnden gesetzlichen Anforderungen reagieren könnte. Gerade die sehr unflexible Schottenbauweise aus den

1980er Jahren stellt Bauherrn und Planer immer wieder vor große Herausforderungen. Umbauten sind hier nur mit erhöhtem Aufwand, der sich oft wirtschaftlich nicht darstellen lässt, möglich. Der Abriss und Neubau sind dann die Folge.

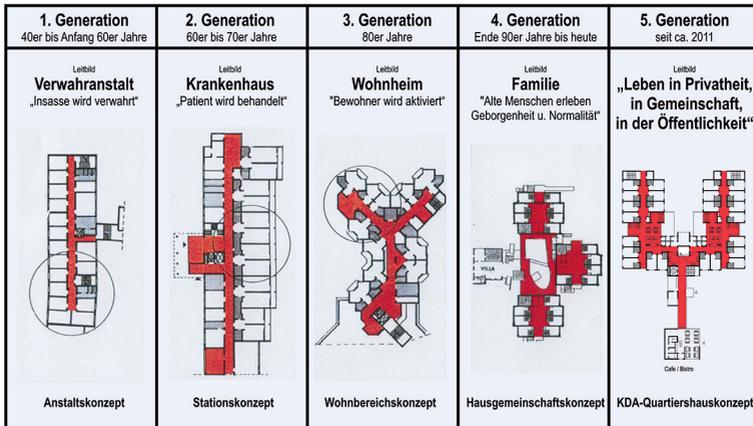


Abb. 4.2-10: Generationen-Konzepte der Stationären Altenhilfe
(Quelle: Kuratorium Deutsche Altershilfe (KDA)).

Spielräume für zukünftige Umstrukturierungen können gewisse Flächenpuffer sichern; eine nachhaltige Planung hält diese von Anfang an vor und plant diese ein. Sie können zukünftige Umstrukturierungen vereinfachen oder überhaupt erst ermöglichen. Ein Komplettabriss und Neubau wird so möglicherweise vermieden, und Umbauten können dadurch vielfach auch im laufenden Betrieb (z. B. geschossweise) durchgeführt werden. Solche Spielräume vermeiden zudem für alle Seiten aufwendige Interimslösungen, beispielsweise in einer stationären Einrichtung damit einhergehende betriebliche Unannehmlichkeiten und wirtschaftliche Herausforderungen, wie etwa wegfallende Pflegeplätze oder den Verlust von Pflegepersonal.

Nachhaltige Planung

Vorüberlegungen für eine zukunftsfähige flexible Immobilie sind:

- Wo liegen die Erschließungskerne mit den zentralen Treppenhäusern und Aufzügen?
- Wie ist die Tragstruktur des Gebäudes?
- Wie ist die Anordnung des Gebäudes auf dem Grundstück – gibt es Potenziale zur Erweiterung oder Teilung?
- Wie wird das Gebäude technisch versorgt (z. B. zentrale oder dezentrale Haustechnik)?
- Ist eine Entwicklung der Gebäude in Abschnitten (bedarfsorientiert) möglich?

Wirtschaftlichkeit

Wenn Pflegeheime wie auch ergänzende ambulante Strukturen an neue Konzepte angepasst werden müssen, gilt es gerade in der „Leistungsphase 0“, zunächst den Bestand detailliert zu untersuchen, um so diesen Punkt auch im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsanalyse angemessen berücksichtigen zu können. Denn **wirtschaftlich tragfähig wird es erst, wenn sich Investitionen rechnen**, sie also einem zumindest kostendeckenden Erlös gegenübergestellt werden können und auch die laufenden Betriebskosten gedeckt sind. Ob eine Investition wirtschaftlich tragfähig wird, kann erst ermittelt werden, wenn die Nutzung(en) klar und alle relevanten Kosten ermittelt sind und damit eine Vollkostenrechnung gemacht werden kann.

4.2.3.4 Bestand bedarfsgerecht entwickeln

Bestandsanalyse

Die Bestandsanalyse ist der erste, grundsätzliche und unerlässliche Schritt für weitere Überlegungen einer Um-

strukturierung. Dabei müssen alle relevanten Informationen zur betreffenden Immobilie zusammengetragen und berücksichtigt werden: von den Flächen, über zukünftig notwendige Investitionen, Energie- und Nutzungskosten, bis hin zu Restbuchwerten und ggf. noch bestehende Zweckbindungen.

Im Rahmen der Flächenanalyse werden Flächenverhältnisse und Abweichungen zur Benchmark aufgezeigt, darauf aufbauend auch Nutzungsgrad und Kostendeckung. Von enormer Bedeutung ist es auch, **zukünftig notwendige Investitionen aufgrund des Alterungsprozesses der Bestandsimmobilie zu erfassen.**

Flächenanalyse

Die Bestandsanalyse betrachtet insbesondere auch den Bereich der Nutzungskosten und im besten Fall die kompletten Lebenszykluskosten der Immobilie. Dabei werden sowohl die Instandhaltungskosten der einzelnen Bauteile und der Haustechnik berücksichtigt wie auch die weiteren der Immobilie zugewiesenen Kosten. Denn die einzelnen Bauteile und technischen Geräte haben unterschiedliche Instandhaltungszyklen. So werden Oberflächen in den Innenräumen bereits nach wenigen Jahren erneuert bzw. modernisiert, Fenster und Dächer haben dagegen Investitionszyklen zwischen 30 und 50 Jahren. Bei der Haustechnik hat in der Regel eine Abwasseranlage eine Lebensdauer von 40 Jahren, für die Eigenstromversorgungsanlage dagegen sind lediglich 25 Jahre anzusetzen.

Kosten

In Zeiten schneller Veränderungen in Bezug auf demografische, wirtschaftliche und soziale Themen geht es sowohl um Konsolidierung, als auch um Wachstum. Die Bestandsanalyse des Immobilienportfolios sollte stets den aktuellen Stand abbilden. Durch dieses Planungsinstrument können Strategien entwickelt, Entscheidun-

gen getroffen und Prozesse beschleunigt werden. So weiß man, welche Investitionen in der Zukunft ohnehin notwendig werden und wie hoch der möglicherweise vorhandene Investitionsrückstau ist.

Im Hinblick auf die **Optimierung der Betriebskosten** ist zunächst eine ganzheitliche Betrachtung aller gebäuderelevanten Kosten über den gesamten Lebenszyklus entscheidend. In der Regel wird daran deutlich, dass die Betriebskosten inklusive der Instandsetzungskosten die Investitionskosten bereits nach sieben bis zehn Jahren übersteigen. Das auf die Planung und spätere Nutzung abgestimmte Energiekonzept berücksichtigt das Verhältnis von Raumvolumen zur Außenfläche, die Art der Dämmung, die Haustechnik, die gewählten Materialien bis hin zu den notwendigen Reinigungs- und Instandhaltungsintervallen.

Bei Neubauvorhaben lassen sich diese Aspekte von Beginn an einplanen. Bei der Mehrzahl der Bestandsbauten dagegen zeigt sich ein unterschiedlich hohes Maß an Ineffizienz – je nach Struktur und Erstellungszeitraum. „Die **Optimierung einer Immobilie ist letztlich eine Frage der Bewusstseinsbildung, nicht seitens des Facility Managements, sondern der Unternehmensleitung**“, betont Evmarie Zell. Ein Aspekt ist dabei auch die Sensibilisierung der Nutzer für einen ganzheitlichen und langfristigen Fokus. Es geht darum, den tatsächlichen Bedarf zu eruieren, um eine sukzessive und strukturierte Umsetzung anzugehen.

4.2.4 Nutzerzufriedenheit durch Nutzerbindung

Im Zuge einer wachsenden Individualisierung von Nutzerbedürfnissen sowie immer weiter regulierter baulicher Vorgaben und Anforderungen – vor allem im Bereich des barrierefreien Bauens, aber auch des energetischen Bauens, gesunder Baustoffe sowie steigender Bau- und Betriebskosten – gewinnt die Bedarfsplanung auch im Bereich seniorengerechten sowie generationenübergreifenden Bauens mehr und mehr an Bedeutung.

Es geht letztlich um eine multidimensionale Konzeption, ein Denken in Szenarien und Alternativen. Auf Seiten des Bauherrn darf der Prozess der Einbeziehung der Nutzer kein Lippenbekenntnis bleiben, ebenso muss er seine Hausaufgaben machen und die Zieldefinition nicht nach außen deligieren. Vielmehr gilt es diesen Ansatz auf allen Ebenen als **integrale Arbeitsweise im Rahmen einer professionellen Abwicklung** zum Tragen zu bringen. Auf Nutzerseite muss klar sein, dass nicht alle Entscheidungen von jedem Einzelnen getroffen werden können, sondern dass es sich um einen Prozess handelt, in dem Entscheidungen entsprechend gebündelt und gefiltert werden.

In jedem Fall sind ein professionelles Projektmanagement und Transparenz auf inhaltlicher Ebene wie auch hinsichtlich der Zeitplanung das Gebot der Stunde. So kann es sinnvoll sein, die Kommunikation einem externen und damit neutralen Moderator zu überlassen. Die **Qualität der Kommunikation** und der Grad an **Transparenz** – auch intern zwischen Planern und Bauherr – wird letztlich zum **Gradmesser für die Zufriedenheit** auf beiden Seiten. Im besten Fall wird das Projekt für

Entwickler und Betreiber oder direkt für den Bauherrn sowie für das ganze Quartier zum Imageträger und stiftet auf Nutzerseite nachhaltig Identität.

Vor diese Hintergrund kommen abschließend die verschiedenen Perspektiven eines solchen interdisziplinären Projektteams zu Wort und berichten von ihren unterschiedlichen Erfahrungen aus der Praxis des partizipatorischen Planens: Vom Berater mit Betreibersicht, über die Architektin, den Moderator und Organisationsberater bis hin zum Prozessberater.

4.2.5 Ausblick

In der Planungsphase – oder erst im Betrieb – wird häufig deutlich, dass zu Beginn über wesentliche funktionale Abläufe und räumliche Zusammenhänge nicht ausreichend diskutiert wurde. Architekten arbeiten auf einer unzureichend ausgearbeiteten Grundlage. Die Aufgabenstellung vorzubereiten ist Bauherrenaufgabe. Bauherren haben dafür jedoch oft keine Kapazitäten und sind auf kompetente Unterstützung angewiesen. Für neue, innovative und nachhaltige Ideen bleibt oft kein Raum. Es besteht die Gefahr, bestehende funktionale Fehler auch im Neubau einzubauen, nach dem Motto: Haben wir immer so gemacht. Wir brauchen aber eine offene Atmosphäre und eine klare Haltung, wirklich neu und auch visionär denken zu wollen und zu dürfen. Dieser Prozess braucht Zeit und muss gut moderiert werden.

Eine ganz entscheidende Rolle ist die des Auftraggebers: Er hat, ganz unabhängig von einem Bauvorhaben, für sein Unternehmen ja eine Idee, oder besser gesagt eine

Vision. Bevor die Planung beginnen kann, sollte er ein Anforderungsprofil formulieren und sich viele Fragen gestellt haben – etwa: welche (neue) Zielgruppen will ich ansprechen, welche Wohnformen und welche Wohnqualität will ich anbieten, und in welcher Unternehmenskultur wollen wir zusammenarbeiten?

*Anforderungsprofil
vom Auftraggeber*

Im nächsten Schritt kann er über externe Experten eine Machbarkeitsstudie (z. B. unter Berücksichtigung des „Leitfadens Barrierefreies Bauen“¹), eine Standort- und Marktanalyse und weitere projektbezogene Grundlagen erstellen lassen. Die konzeptionellen Vorarbeiten sollte der Bauherr nicht nach außen delegieren, sondern sich ihr als zentrale Aufgabe von Seiten der Unternehmensführung aktiv annehmen. Dabei gilt es auf Betreiberseite die vorhandene Expertise im eigenen Unternehmen im Rahmen eines partizipatorischen Prozesses zu erschließen und einzubinden. Gerade die Motivierten unter den Mitarbeitern sind dankbar, als Experten gehört zu werden. So entsteht eine Win-Win-Situation, denn sie sind wichtige Multiplikatoren im Team auch im Sinne der Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung! Dies umfasst die Pflege, die Verwaltungsleitung samt Projektsteuerer, die ärztliche Leitung aber auch das Facility Management. Auch Ehrenamtliche und der Bewohnerbeirat können wichtige Beiträge im Rahmen der Partizipation sein.

*Machbarkeitsstudie/
Analysen*

Erfahrungen im Rahmen von Nutzerbeteiligungen zeigen, dass die Teilnehmer sehr vernünftig an die Sache herangehen. Durch die Workshops zeigen sich oftmals mögliche Synergien oder veränderte flexible Raumnutzungen. Die gemeinsam entwickelten Kriterien sind

¹ Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (Hrsg.): „Leitfaden Barrierefreies Bauen“, 2016.

dann Grundlage für die Aufgabenstellung. Als Ergebnis stehen ein tragfähiges Konzept der räumlichen Zusammenhänge und ein qualifiziertes Raumprogramm. Die Akzeptanz des Projekts sowie des geplanten Projektverlaufs lässt sich durch einen solchen Beteiligungsprozess steigern und steuern. Die Beteiligten finden sich wieder und fühlen sich ernst genommen, auch wenn die Vorschläge oder Einwände nicht 1:1 umgesetzt werden können.

Die Expertise für Unternehmensentscheidungen haben vor allen Dingen die Mitarbeiter wie Kunden bzw. Nutzergruppen – sie nicht zu nutzen, wäre in jedem Fall unökonomisch. Wer als Betreiber diesen Weg schon einmal aktiv gestaltet hat, geht ein Bauvorhaben oder auch andere kleinere Maßnahmen ohne Nutzereinbindung nicht mehr an. Der Mehrwert hinsichtlich der weichen Faktoren wie Verantwortung, Wertschätzung, Weiterentwicklung, Transparenz, Zufriedenheit und Identität sollte als ein Gewinn erkannt werden.

Für Veränderung braucht es immer einen Anlass wie etwa eine neue gesetzliche Verordnung oder einen baulichen Bedarf. Startpunkt sollte zunächst eine Denkwerkstatt sein, hier werden Ideen gesammelt. Dabei spielen die Faktoren Zeit, Atmosphäre sowie Kreativität und Struktur eine wichtige Rolle. Denn nur wenn ich einen Gedanken ausformulieren und ich ihm wirklich Raum geben kann, kann auch ein Diskurs für Neues entstehen. Dieser Prozess sollte in einem klar strukturierten wohlwollenden Rahmen ablaufen. Ein ganz wichtiger Aspekt ist auch die Evaluation im Betrieb. Partizipation ist also nicht mit der Schlüsselübergabe abgeschlossen, sondern ein laufender Prozess! Im besten Falle werden Verbesserungsvorschläge seitens der Mitarbeiter oder Bewohner kontinuierlich und proaktiv gesammelt und

regelmäßig ausgewertet als Grundlage für einen steten Optimierungsprozess. Bei einem moderierten Beteiligungsprozess geht es im Kern darum, den Nutzer oder besser die verschiedenen Nutzergruppen zu ermächtigen und eine offene Atmosphäre zu gestalten – eine Voraussetzung für die Innovationsentwicklung.

Auch wenn externe Unterstützung beauftragt ist, verstehen sie sich zusammen mit allen Nutzergruppen als Baufamilie. Zu Beginn wird eine moderierte Lenkungsgruppe installiert, hier führen die Vertreter der verschiedenen Nutzergruppen und die Inhalte immer wieder zusammen. Der Prozess startet mit einem Kick-Off und dauert rund sechs bis zwölf Monate. Im besten Fall finden sich im Ergebnis alle Beteiligten wieder. Jenseits des Raumprogramms sollte es dabei aber um mehr gehen: Am Ende sollte – je nach Typologie – auch das Betriebskonzept (z. B. das pädagogische oder das Pflegekonzept) angepasst und zukunftsfit aufgestellt sein. Dabei kommt dem Raum auf lange Sicht eine Gestaltungskraft zu, in den die Organisation reinwachsen wird. Die architektonische Planung kann auf Grundlage der erarbeiteten Ergebnisse der Leistungsphase 0 beginnen. Im besten Fall ist der Architekt bereits in den ganzen Prozess involviert.

Literatur:

M. Hodulak und U. Schramm: „Nutzerorientierte Bedarfsplanung, Prozessqualität für nachhaltige Gebäude“, Heidelberg, 2011.

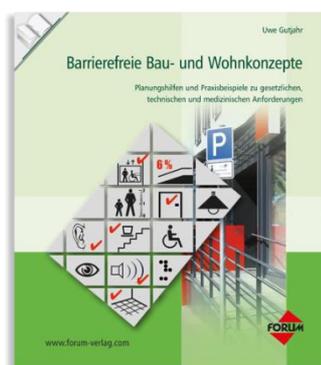
S. Hofmann: „PARTIZIPATION MACHT ARCHITEKTUR“, Die Baupiloten – Methode und Projekte, jovis Verlag, Berlin, 2014.

C. Roth, U. Dombrowski, M. N. Fisch (Hrsg.): „Zukunft. Klinik. Bau. Strategische Planung von Krankenhäusern“, Springer Vieweg, Wiesbaden 2015. Autoren: Jan Holzhausen, Philipp Knöfler, Christoph Riechel, Wolfgang Sunder.

A. Steffen: „Suffizienz Kriterien in der Architektur – Leistungsphase 0“, in: *db deutsche bauzeitung*, Heft 08/2013 (<http://www.db-bauzeitung.de/db-empfehl/produkte/leistungsphase-0/>).

E. Wappenschmidt-Krommus: „Projektentwicklung – Von der Idee zur Realisierung“, in: CareInvest, Heft 03/2017.

Bestellmöglichkeiten



Barrierefreie Bau- und Wohnkonzepte

Für weitere Produktinformationen oder zum Bestellen hilft Ihnen unser Kundenservice gerne weiter:

Kundenservice

☎ **Telefon: 08233 / 381-123**

✉ **E-Mail: service@forum-verlag.com**

Oder nutzen Sie bequem die Informations- und Bestellmöglichkeiten zu diesem Produkt in unserem Online-Shop:

Internet

🌐 **<http://www.forum-verlag.com/details/index/id/5873>**