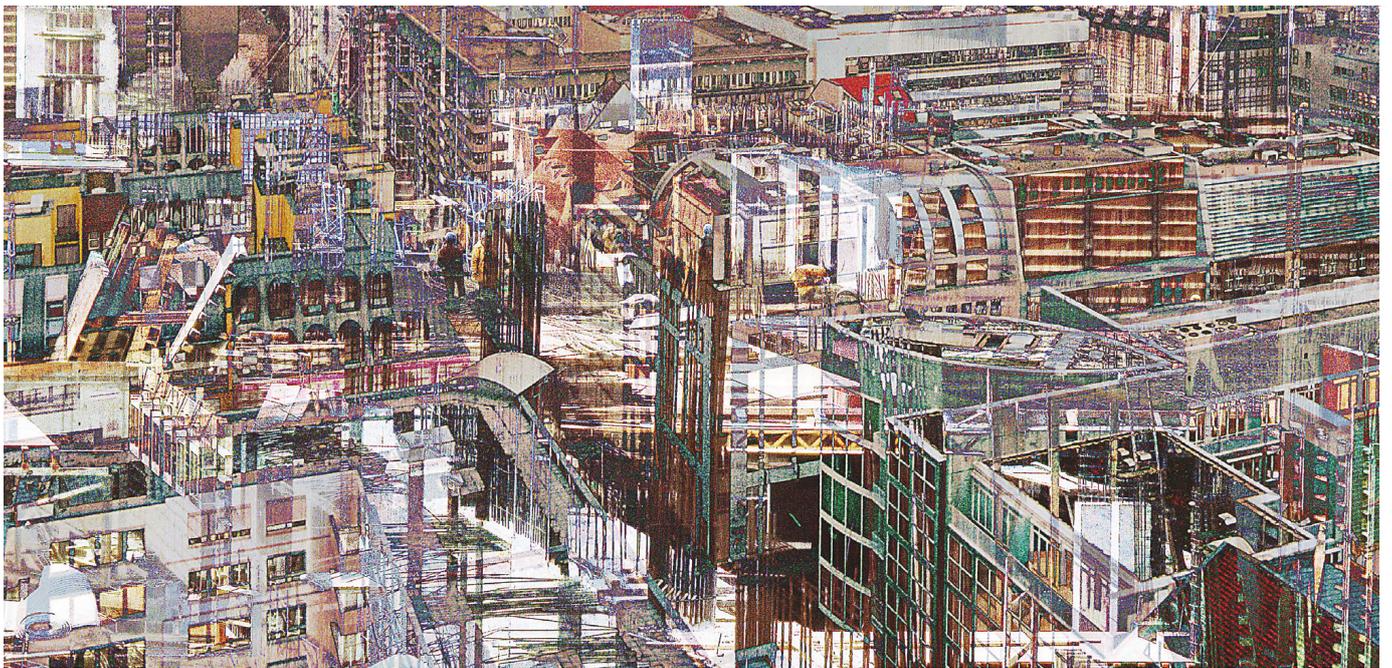


Peter Lüttmann

Bauherren und Baukultur

Analysen, Beschreibungen, Modelle, Definitionen



Peter Lüttmann
Bauherren und Baukultur

Peter Lüttmann

Bauherren und Baukultur

Analysen, Beschreibungen, Modelle, Definitionen

Universitätsverlag der TU Berlin

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Universitätsverlag der TU Berlin, 2014
<http://www.univerlag.tu-berlin.de>

Fasanenstr. 88 (im VOLKSWAGEN-Haus), 10623 Berlin
Tel.: +49 (0)30 314 76131 / Fax: -76133
E-Mail: publikationen@ub.tu-berlin.de

Zugl.: Berlin, Techn. Univ., Diss., 2014
Eingereicht u. d. T.: Baukultur und Bauherren : Untersuchungen baukultureller Qualität, Definitionen,
Beschreibungen, Modelle ihrer Strukturen und Beziehungen
1. Gutachter: Prof. Dipl.-Ing. Rainer Mertes
2. Gutachter: Prof. Klaus Zillich
3. Gutachter: Prof. Dr. e. h. Dipl.-Ing. Wolfgang Schuster
Die Arbeit wurde am 08.07.2014 an der Fakultät VI unter Vorsitz
von Prof. Dr.-Ing. Johannes Cramer erfolgreich verteidigt.

Diese Veröffentlichung – ausgenommen Zitate – ist unter der CC-Lizenz CC BY lizenziert.
Lizenzvertrag: Creative Commons Namensnennung 3.0 Deutschland
<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/de>

Druck: docupoint GmbH
Satz/Layout/Titelbild: Peter Lüttmann

ISBN 978-3-7983-2722-1 (print)
ISBN 978-3-7983-2723-8 (online)

Zugleich online veröffentlicht auf dem Digitalen Repositorium
der Technischen Universität Berlin:
URL <http://opus4.kobv.de/opus4-tuberlin/frontdoor/index/index/docId/5714>
URN <urn:nbn:de:kobv:83-opus4-57149>
[<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:83-opus4-57149>]

Vorwort

Erinnere ich mich an meine Erfahrungen als Architekt in Bauherrenfunktionen¹ und verfolge heutige Veröffentlichungen zur Baukultur und über Bauherren, so irritiert mich deren fragmentarisches und teils beliebiges Verständnis. Daraus erklärt sich zum Großteil mein Vorhaben, nach dem Berufsleben – und mit dessen Einsichten – nach umfassenderen Erklärungen für diese Phänomene in einer wissenschaftlichen Arbeit zu suchen.

Es widerspricht meinem Verständnis, wenn Baukultur heute vorwiegend hochkulturell-ästhetisch begriffen wird, zumeist als Synonym von 'Architektur' und 'Baukunst', oft auch vage im Sinne von 'Gutem Bauen'. – Einst Akteur in Prozessen des 'alltäglichen' Bauens habe ich dessen Kultur ungleich vielfältiger, als komplexen Zusammenhang von Fertigkeiten, Potenzialen, von Ansprüchen und Regeln erfahren, aus denen Bauen, Architektur und weitere 'Kulturgüter' entstehen. – Ebenso unvollständig erscheint mir das öffentliche Bild der Bauherren. Ihre Geschäftsmodelle werden kaum unterschieden, eine kritische Bewertung ihrer Mitwirkung im Planen und Bauen erfolgt kaum. – Alles zusammengenommen Gründe, im Rückblick Baukultur und Bauherren mit ihren konstitutiven Merkmalen und Beziehungen zu untersuchen.

Diese Themen, im besonderen Maße das der Baukultur, führen zwangsläufig zu den alten Fragestellungen, was architektonische Qualität, also das 'Gute' im Bauen bedeuten könnte und wie sie entstehen.² Hier war es mir wichtig, nach Antworten zu suchen, was Bauen letztlich bewirken soll, welche Ansprüche und Bedürfnisse zu erfüllen sind und welche Rolle dabei Bauherren zukommt. Meinem Lebenslauf ist es geschuldet, wenn ich zuletzt dem öffentlichen Bauherrn ein Kapitel widme. Er ist in mancher Hinsicht typisch für professionelle Bauherren, dennoch unterscheidet er sich in Haltung und Handeln, hat besondere gesellschaftliche – und wie ich meine – kulturelle Bedeutung.

Dem wollte ich nachgehen, dabei die ganzheitliche Sicht versuchen, aber dennoch einiges vertiefen und 'zu Ende' denken. Mit Respekt vor diesen Themen bin ich mir bewusst, dass ich in der Gefahr stehe, die von mir gewollte Ganzheitlichkeit zu verfehlen. Dennoch sah ich meine besondere Situation am Ende eines Berufslebens als Chance – wenn nicht gar als Verpflichtung – im Rückblick die gewonnenen Einsichten zu resümieren, zu ordnen und weiterzugeben.

1 Über 20 Jahre leitete ich das Hochbauamt in Berlin-Neukölln. Dessen Aufgaben waren Neu- und Umbauten gesellschaftlicher Infrastruktur, sowie bauliche Betreuung, Erhaltung und der technischer Betrieb von über 500 öffentlichen Gebäuden.

2 "Ich sehe die Rolle der Philosophie auch darin, jene Begriffe ein wenig zu klären, die in Diskursen selbstverständlich geworden sind und mit unhinterfragter Bedeutungsschwere immer wiederholt werden." (Nida-Rümelin, 2011: S. 18.)

„ [...] Gedanken ohne Inhalt sind leer, Anschauungen ohne Begriffe sind blind. Daher ist es eben so notwendig, seine Begriffe sinnlich zu machen, (d.i. ihnen den Gegenstand in der Anschauung beizufügen,) als seine Anschauungen sich verständlich zu machen (d.i. sie unter Begriffe zu bringen).[...]"

Immanuel Kant, 1787, Kritik der reinen Vernunft, 2. Teil, Einleitung

INHALTSVERZEICHNIS

TEIL 1: EINLEITUNG 1

1. Situation und Konzept 1

- 1.1 Die Ausgangsposition
- 1.2. Der öffentliche Diskurs zum Begriff Baukultur 1
- 1.3. Heutige Wahrnehmung und Veränderung der Bauherren, 3
- 1.4. Themen-Beschreibung 4
- 1.5. Inhaltlicher Anspruch und Methodik 5
- 1.6 Zwischen-Resümee 1 6

TEIL 2 : BAUKULTUR

2. Baukultur – Das beschreibende Modell 7

- 2.1. Einblicke in Modelle und Theorien der Kulturwissenschaften 7
- 2.2. Definition des beschreibenden Modells und seiner Elemente 8
- 2.3. Abgrenzung und Beschreibung von Schlüsselbegriffen 10
- 2.4 Zwischen-Resümee 2 12

3. Baukultur – Das normative Modell und Qualitätskategorien 13

- 3.1. Qualität und Architektur 13
- 3.2. Denkmodelle zur Qualität 14
- 3.3. Praxisbeispiele und eine Qualitäts–Typologie 15
- 3.4. 'Psychische Bedürfnisse' als Qualitäts-Dimension 16
- 3.5 Modell der Grundbedürfnisse des Bauens 18
- 3.6 Konzept zur Definition des 'normativen' Baukultur-Modells 18
- 3.7 Dimension A: Wirkungen, Nutzen des Bauens 19
- 3.8. Dimension B: Qualität der Planung und Durchführung von Bauprojekten 23
- 3.9. Dimension C: Qualität der Erhaltung und Pflege der Bauwerke 26
- 3.10. Dimension D: Qualitäten gesellschaftlicher Potenziale 26
- 3.11. Dimension E: kulturelles Erbe als gesellschaftliches Potenzial 27
- 3.12. Zwischen-Resümee 3 28

4. Baukultur - Das Modell ihrer Ursprünge und Dynamik 29

- 4.1. Ursprünge von Baukultur 29
- 4.2. Modell und Definition der Ursprünge und 'Dynamik' von Baukultur 30
- 4.3. Zwischen-Resümee 4 33

INHALTSVERZEICHNIS

TEIL 3: BAUHERREN 35

5. Bauherren – Definition, Position und Typologie 35

- 5.1. Stimmen zur Position und zu Haltungen der Bauherren 35
- 5.2. Definition des Begriffs 'Bauherr' 38
- 5.3. Modelle zu Positionen der Bauherren, Eigentümer und Nutzer 45
- 5.4. Elemente einer Bauherren-Typologie 48
- 5.5. Beschreibung einer Bauherren-Typologie 50
- 5.6. Zwischen-Resümee 5 62

6. Bauherrenfunktionen – Bauherrenaufgaben 63

- 6.1. Analyse bestehender Beschreibungen von Bauherrenaufgaben 63
- 6.2. Ableitung von Bauherrenaufgaben aus Qualitätsnormen 71
- 6.3. Untersuchung der Möglichkeiten und Risiken externer Delegation 78
- 6.4. Modell baukultureller Wirkungen von Bauherrenaufgaben 89
- 6.5. Position der Bauherrenaufgaben im Projektablauf 93
- 6.6. Zwischen-Resümee 6 95

7. Ansprüche an die Kompetenzen der Bauherren 97

- 7.1. Kompetenzbeschreibungen heutiger öffentlicher Bauherren 97
- 7.2. Entwurf eines alternativen Kompetenz-Modells der Bauherren 101
- 7.3. Zwischen-Resümee 7 105

8. Ein öffentlicher Bauherr als baukulturelles Potenzial 107

- 8.1. Öffentliche Bauherren und Baukultur 107
- 8.2. Stimmen zur baukulturellen Wirkung öffentlicher Bauherren 108
- 8.3. Baukultur-Geschichte des Rixdorfer/Neuköllner Hochbauamtes 109
- 8.4. Das Hochbauamt Neukölln 2000–2001 116
- 8.5. Nach 2003: Hochbau als Fachbereich des Facility-Managements 126
- 8.6. Bedingungen öffentlichen Bauens 130
- 8.7. Erzeugnisse und Regulierungen eines Hochbauamtes 134
- 8.8. Positions-Veränderungen und baukulturelle Dynamik 141
- 8.9. Zwischen-Resümee 8 142

TEIL 4: Zusammenfassung 143

9. Zusammenfassung

- 9.1 Überblick 143
- 9.2 Schlussbetrachtung: Bauherren und Baukultur 144

TEIL 5 : ANLAGEN

145

Kapitel 1.3	Beispiel eines Meta-Systems	146
Kapitel 2.1 –	Zitate (1 / 2) zum Kulturverständnis	147–148
Kapitel 3.3 –	Acht Praxisbeispiele von Qualitäts-Systemen	149–156
Kapitel 3.4 –	Zitate (1(2) zu psychischen Bedürfnissen	157–158
Kapitel 3.4 –	Quellenanalysen zu Grund-Bedürfnissen	159–160
Kapitel 3.5	Modell der Grundbedürfnisse an das Bauen	161
Kapitel 3.6 –	Untersuchte Quellen für Bau-Qualitäten	162
Kapitel 3.7 –	Qualitäts-Dimension A: Nutzen / Wirkungen	163
Kapitel 3.8 /9 –	Qualitäts-Dimensionen B+C: Bau Pflege	164
Kapitel 3.10 –	Qualitäts-Dimensionen D: Gesellschaftliche Potenziale	165
Kapitel 3.11 –	Qualitäts-Dimension E: Das Kulturelle Erbe	166
Kapitel 5.2 –	Deutungen des Bauherrenbegriffs	167
Kapitel 6.1.3 –	(Referenz)-Katalog delegierbarer Bauherrenaufgaben	168–172
Kapitel 6.1.4 –	Katalog von Bauherrenaufgaben (Bundesverwaltung)	173
Kapitel 6.1.4 –	Katalog der Bauherrenaufgaben (Berlin, Landesverwaltung)	174
Kapitel 6.2.1 –	Prozesse der ISO 9001	175
Kapitel 6.4 –	Baukulturelle Wirkung der Bauherren-Aufgaben	176
Kapitel 7.1. –	Kompetenzkatalog für Personal-Stellen einer Bauverwaltung	177
Kapitel 7.2. –	Anforderung für die Leitung einer FM-Verwaltung (mit BAu)	178
Kapitel 7.2.1 –	Bestimmung v. Bauherrenkompetenzen	179
Kapitel 8.7.1 –	Regelungs-Prioritäten Berliner Verwaltungsvorschriften	180

TEIL 6 : VERZEICHNISSE

181

Verzeichnis der Grafiken und Anlagen	182
Bibliografie	185

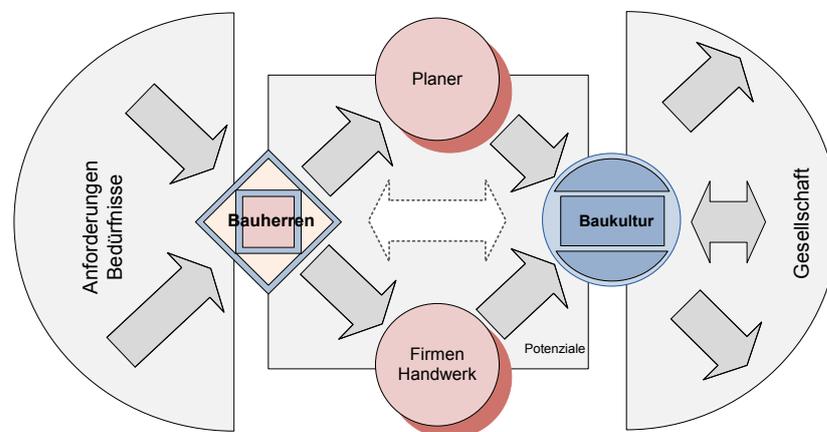
TEIL 1: EINLEITUNG

1. Situation und Konzept

1.1. Die Ausgangsposition

Seit je gab es Bauherren und Baukultur. Schon als Menschen Urhütten errichteten waren es *Bauherren*, deren Wille und Mittel ihr Entstehen bestimmten. Zugleich will ich dieses mythische Bild auch als Beginn einer *Kultur des Bauens* deuten. Durch die Zeiten wirken *Bauherren* auf die *Baukultur* und waren zugleich ein Teil von ihr.

Das Verständnis vom *Bauen*, seiner *Kultur* und von den *Bauherren* prägte mein Beruf, durch Aufgaben als Architekt mit Bauherrenfunktionen für eine öffentliche Bauverwaltung. – Dort erfuhr ich, wie *Bauherren* am Anfang des Bauens entscheiden, was, wie und mit wem geplant und gebaut werden sollte. Es erwies sich, in welchem hohem Maße sie Einfluss auf die Qualitäten der Prozesse und Ergebnisse, auf die *Kultur des Bauens*, ausüben konnten. – Ebenso nahm ich wahr, wie Bauen aus vielfältigen gesellschaftlichen Einflüssen, Ansprüchen und Fähigkeiten entsteht, die ich als *kulturell* empfand. Es erwies sich, dass sich die Kultur des Bauens nicht nur durch Architektur und im Baulichen ausdrückt, sondern sich in vielfältigerer Weise manifestiert. So erkannte ich, dass Beteiligte, wie z. B. die Bauherren, Teile dieser 'Kultur des Bauens' sind, sie zugleich prägen und sich mit ihr verändern. – Diese Phänomene und Zusammenhänge will ich beschreiben.



GR.1.1 : Positionen von Baukultur und Bauherren und ihr gesellschaftlicher Zusammenhang

1.2. Der öffentliche Diskurs zum Begriff Baukultur

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit, allein zur Abbildung unterschiedlich zeitgenössischer Sicht und Auffassungen zum *Baukulturellen*, gebe ich mit Zitaten zunächst einen Einblick in das zeitgenössische Verständnis des Begriffs: So enthält der Gesetzestext zur Gründung einer Stiftung Baukultur im Jahr 2006 keine De-

definition. Doch finden sich Beschreibungen in der *Begründung* (Nr. 2): "Unter Baukultur ist die *Qualität* der Herstellung von gebauter Umwelt zu verstehen [...]. Die Kultur des Bauens zeigt sich in der Wahl *angemessener Verfahren* und in einer Integrationsleistung, die *soziokulturelle, ökologische, gestalterische, technisch-funktionale und wirtschaftliche Qualitätsbelange* zu einer ausgewogenen, nachhaltigen Gesamtqualität zusammenführt [...]. Nr. 4: "Baukultur entsteht wesentlich aus individuellem Bewusstsein und persönlichen Wertvorstellungen [...]"

Die Selbstdarstellung der Stiftung Baukultur im Internet¹ beschreibt baukulturelle Qualität mit: Nachhaltiges Verhalten zur Umwelt, finanzielle und kulturelle Werte, Nutzbarkeit, Wirtschaftlichkeit, Dauerhaftigkeit und auch Gestaltqualität.

Durth und Siegel zitieren im Vorwort ihrer in diesen Jahren zum Thema ausführlichsten Veröffentlichung "Baukultur – Spiegel gesellschaftlichen Wandels" – aus Heft 1 der Zeitschrift "Baukultur": "[...] sollten die bisher in blind fortschreitender Arbeitsteilung immer weiter getrennten Tätigkeitsfelder und Wissensgebiete wieder zusammengeführt und miteinander verbunden werden". Weiter führen sie aus, dass heute ein Niveau der Baukultur nicht mehr als Ergebnis der Anwendung professioneller Konventionen erscheint, sondern als Resultat *dynamischer*, sich immer wieder neu formierender Qualitätskriterien (Durth & Siegel, 2009, S. 9–11).

Heterogene Differenzierung zeigt sich auf der Internet-Präsentation der Stiftung Baukultur zum Thema "*Baukultur ist ...*" in bis heute wechselnd erscheinenden Kolumnen. Dort entnehme ich einige Zitate (Hervorhebungen durch mich), die für die Unterschiedlichkeit des Verständnisses stehen:

1. "Die Kultur des Bauens beruht auf einer Ethik der Lebensformen. Sie verlangt von den Bauenden ästhetische und soziale Sensibilität und *von den Bürgerinnen und Bürgern*. [...] Die Kultur des Bauens entwickelt sich am besten im Rahmen einer deliberativen und *partizipativen Demokratie*." (Nida-Rümelin, 2010, Nr. 1.)
2. "Baukultur ist das Maß der *Qualität dieses gebauten Kontinuums*. [...] Diese Qualitäten immer wieder herauszuarbeiten ist in der Tat die Aufgabe der "Fach-Elite" (Sauerbruch, 2010, Nr. 2.).
3. [...] Unsere Ästhetik, oder auch zu deutsch, *die Wahrnehmung*, orientiert sich zu allererst *an der sozialen Güte der gebauten Umwelt*." (Marg, 2010, Nr. 6.).
4. Zu ihr [Baukultur] gehört alles Gebaute von den Häusern bis zu Hochspannungsmasten. Sie ist *stets Teil der allgemeinen Kultur* und damit Ausdruck der Möglichkeiten und Ideen einer jeweiligen Gesellschaft." [...] "Suchen wir also nach *allgemeinen Maßstäben guten Bauens* [...]." (Ilies, 2011, Nr. 9).

1 Auszüge eines Textes der Stiftung auf der Internetseite „www.bundesstiftung-baukultur.de“ im Mai 2010

5. "[...] Da sind zum Beispiel diejenigen, die den konservativen Aspekt von Baukultur betonen [...] Andere wiederum betonen ... die *normative Bedeutung* des Wortes. Nach ihrem Verständnis ist Baukultur gleichbedeutend mit "kultivierten" Bauen. Nach dieser Lesart ist Baukultur ein Prädikat: eine exklusive Auszeichnung [...] Und dann ist da noch eine dritte Deutung [...] Sie versteht Baukultur nicht als Kulturgut, sondern als *Kulturtechnik* [...]" (Rieniets, 2014, Nr. 27).

In der Summe aller bisher in dieser Reihe erschienen Beiträge (1–28)² zeigt mein Resümee, dass sich das dort geäußerte Verständnis überwiegend auf *qualitative* Aspekte der Baukultur bezieht. Dennoch gibt es abweichende Meinungen: Baukultur als Wertbewusstsein, als gesellschaftliches Potenzial und als Kulturtechnik. Oder sie wird als Regelmäßigkeit und Ordnung (Nr. 4, K.Christiaanse), als Partizipation (Nr. 19, E.Merk) und öffentliches Bewusstsein (Nr. 17, R. Hübsch) verstanden. – Auch wenn man es dem Kolumnencharakter dieser Beiträge zuschreiben kann, findet sich kaum ein ganzheitlicher Erklärungsversuch.

Etwas davon habe ich in der letzten hier noch zu zitierenden Quelle gefunden: Bruno Flierl³ äußert sich u. a. zu theoretischen Aspekten von Baukultur und führt aus, dass der Begriff unter Unschärfe leidet, wenn er für das von Menschen Gemachte hoher Qualität auf dem Gebiet der Kunst und der Künste stehen soll, ohne dass gesagt wird, worin diese Qualität besteht. Kultur ist nach seiner Meinung kein Qualitätsbegriff, sie hat deskriptive und auch normative Bedeutung, sie umfasst Bedürfnisse und produktive Kräfte, als auch die durch sie und für sie geschaffenen materiellen und ideellen Objekte der Kultur. (Flierl, 2010: S. 609–610). – Meine späteren Ausführungen kommen dieser Sicht nahe.

1.3. Heutige Wahrnehmung und Veränderung der Bauherren,

Bauherren werden in unserer Zeit nicht als baukulturelle Akteure wahrgenommen. Sie erscheinen im öffentlichen Bewusstsein als Investoren, die mehr mit dem Ökonomischen und Rechtlichen, als mit Verantwortung für das Bauen selbst, für Architektur oder ihre Kultur identifiziert werden. Auch Baugesellschaften der unterschiedlichen Ausprägung bringt man eher mit der Verwaltung des Gebauten in Verbindung, nicht als baukulturelle Größe. – So sucht man im Versagen und Gelingen die Verursacher bei Planern und Firmen und übersieht die Schlüsselrolle der Bauherren. Auch die Bauverwaltung schwimmt in der öffentlichen Wahrnehmung zum diffusen Gebilde '*Bauamt*'. Darin vermutet man wechselnd die Bauaufsicht, die Stadtplanung und wohl auch die 'Schuldigen' für den Zustand öffentlicher

² Die Kolumnen-Reihe erscheint seit April 2010. Bis August 2014 wurden 28 Beiträge veröffentlicht.

³ Bruno Flierl: deutscher Architekt, Architekturkritiker und Publizist. – u. a. von 1964 bis 1965 beim Chefarchitekt von Ost-Berlin tätig. 1979 Leiter der Gruppe für Theorie des Institutes für Städtebau und Architektur an der Bauakademie der DDR (Wikipedia 2014)

Gebäude. Die bauende Verwaltung, die Bauherren-Verwaltung, ihre Position im baukulturellen Geschehen und ihre Aufgaben, sind oft sogar unter Fachleuten, erst recht in der weiteren Öffentlichkeit, wenig bekannt. Dies erklärt etwas von der – seit dem Anfang des 21. Jhd. zumindest in Berlin politisch betriebenen – Marginalisierung und Zerfall dieses Potenzials.

Schon seit den 90-er Jahren versucht die Bauverwaltung in sich zu klären, was unter geänderten gesellschaftlichen Bedingungen künftig ihre (Kern)-Aufgaben sein könnten, welche davon delegierbar wären, welche Kompetenzen sie dafür benötigt und welche baukulturelle Rolle sie übernehmen sollte. Unter der politischen Zielvorgabe von Einsparungen versuchte man durch interne Revision und externe Gutachten Antworten zu finden. Auch wenn es dabei in den letzten Jahren zu gravierenden Veränderungen in den Berliner Landes- und Bezirks-Bauverwaltungen kam, wurde bei betriebswirtschaftlich betriebenen Optimierungen das Konzeptuelle, das Baukulturelle, das was Bauherrenaufgaben einer staatlichen Bauverwaltung sein sollten und was das Gemeinwohl verlangt, nicht beantwortet.

Es hat den Anschein, dass ähnliche Debatten über Bauherren-Aufgaben und ihre *Delegierbarkeit* nicht nur in der öffentlichen Verwaltung geführt werden. Nicht ohne Grund beklagen die Beteiligten bei Ersatz der Bauherren durch Projektsteuerer, durch General- /Total- /Unter- und Übernehmer, das 'Verschwinden' der Bauherrenschafft, die große Teile eigener Steuerungs-Möglichkeiten dahin abtreten, oder sich in Gremien entpersonalisieren. – Unter der Dominanz wirtschaftlicher Optimierungen und von Marktansprüchen scheint baukulturelle Kompetenz der Bauherren, ihr eigenes Fachwissen für Architektur und Bauen verzichtbar geworden zu sein. Müssen sie also etwas vom Planen und Bauen verstehen? Sind sie nicht vielmehr – zugespitzt gesagt – Vertragsausfertiger und Finanziers und lässt sich nicht alles andere sowieso auslagern?

1.4. Themen-Beschreibung

Zu allen diesen Entwicklungen, zum vage unbestimmten Verständnis des Baukulturellen und seiner Qualität, zur Erosion baukultureller Kompetenzen und der nur ungefähren baukulturellen Position der Bauherren, schweigt die Wissenschaft. Nach dem Ergebnis meiner Recherchen Anfang 2011⁴ über aktuelle Literatur zu den Themenkreisen Baukultur und Bauherr fand ich keine Aufarbeitung der Begriffe *Baukultur* und *Bauherren* und von einigen Ausnahmen historischer Bezüge abgesehen,

4 Eine Recherche zum Begriff *Baukultur* führte im Katalog der Deutschen Nationalbibliothek am 21. Juli. 2011 in allen Medien zu 389, zum Begriff Bauherren zu 872 Fundstellen. Die Kombination von Bauherr und Baukultur ergab *kein* Ergebnis. Die Suche nach Baukunst und Bauherr(en) führte zu 10 bzw. 8, nach Architektur und Bauherren zu 56 Treffern. – Begriffsanalysen konnte ich nicht finden. – Im Jahr 2012 waren der Stiftung Baukultur keine weiteren Promotionsvorhaben zum Themenkreis Baukultur bekannt..

auch keine Ansätze systematischer Analyse oder Definitionen. – Daher will ich es unternehmen, für wesentliche Merkmale der Bauherren, besonders zu ihrer Definition, ihrer Typologie, ihren Aufgaben und Kompetenzen begründete Vorschläge zu entwickeln. In der Beschreibung eines öffentlichen Bauherrn sollen Informationen über seine Entwicklung in und über Zusammenhänge, Einflüsse und Ergebnisse seines Handelns vorgelegt werden. – Doch ist zuvor eine Klärung baukultureller Grundlagen und Zusammenhänge eine Voraussetzung, um die Rolle und Position der Bauherren als kulturell wirksames Element unserer Gesellschaft verständlich machen zu können. Ebenso wäre es damit möglich, Ursachen und Wirkungen im kulturellen Gefüge zu erkennen, kritisch zu beobachten und zu beeinflussen.

Wie kann man also die richtige Antwort auf die Fragen finden: "Was sind die Bauherren und welche baukulturelle Position haben sie?" und: "Was ist Baukultur?" – Wie schon die oben zitierten Deutungen vermuten lassen, scheint eine einzige Erklärung kaum der Komplexität der Phänomene gerecht zu werden. So findet sich für *Kultur* allgemein die Einschätzung: "[...] dass sich je nach Gegenstand der Wissenschaften ein anderer Zugriff auf Kultur als sinnvoll erweisen könnte". (Sandkühler, 1990: S. 900). Solche Einsicht bestätigt auch die moderne Physik, dass untersuchte Gegenstände ihre Erscheinung je nach Fragestellung verändern, dass es also mehrere Wahrheiten geben könnte. – So erkenne ich nach meinem Verständnis heutiger Diskussionen und Erfahrungen drei Sichtweisen der Phänomene, ohne in Anspruch nehmen zu wollen, damit schon die letztgültige Bestimmung abgegeben zu haben:

- Baukultur als beschreibendes System – oder: was macht Baukultur zur Baukultur?
- Baukultur als normatives System – oder: was ist baukulturelle Qualität?
- Baukultur als dynamisches System – oder: was verändert Baukultur?

Mit diesen Einsichten soll eine Erklärung der Bauherren und ihre Positionierung im kulturellen Gefüge durch vier Analysen und Beschreibungen vorgestellt werden:

- Bauherren-Definition mit bestimmenden Merkmalen.
- Bauherren-Typologie an Hand baukultureller Werte.
- Bauherren-Aufgaben, Delegierbarkeit, Kompetenzen und baukultureller Bezug.
- Öffentlicher Bauherr, ein Profil und seine baukulturelle Funktion und Position.

1.5. Inhaltlicher Anspruch und Methodik

Definitionen und Theorien laufen leicht Gefahr, als einzige Wahrheit (miss) verstanden zu werden. Doch sind wissenschaftliche Gewissheiten fragwürdig geworden. Ich folge daher Einsichten von Karl Popper in seiner "Logik der Forschung", wenn er formuliert: "Sicheres Wissen ist uns versagt. Unser Wissen ist

ein kritisches Raten; ein Netz von Hypothesen, ein Gewebe von Vermutungen." (Karl Popper, 1968: Vorwort zur 3. dt. Aufl.) – Dennoch will ich auch für meine Hypothesen, die ich aus Berufs-Erfahrungen ableite, Widerspruchsfreiheit herstellen, beliebig Unbestimmtes vermeiden. Dafür konzentriere ich das Wesentliche in 'Modellen'⁵, begründe meine Argumentationen und will den Zusammenhang zu aktuellen Erkenntnissen berührter Wissenschaftsbereiche herstellen. Allerdings verzichte ich weitgehend auf die Untersuchung der Begriffs- und Rezeptions-Geschichte, konzentriere die Arbeit auf die Jetzt-Zeit meines Berufslebens, auf meine und zeitgenössische Einsichten.

Die modellhafte Abbildung meiner Aussagen. teilweise in hierarchischen Begriffs-Systemen⁶, unterstützt diesen Ansatz, dessen Grundprinzip R.Descartes⁷ zur Problemlösung vorschlug. Da an vielen Stellen Deduktion aus Mangel an kompatiblen Mustern nicht möglich war, blieb nur der subjektiv-kreative Schluss durch 'Abduktion'.⁸ Die Komplexität der Themen, insbesondere zur Beschreibung baukultureller Qualität, zwang zur Konzentration der Aussagen und ihrer Beschränkung in einem 'Meta-Begriffs-System'.⁹

1.6. Zwischen-Resümee 1

Für Baukultur und Bauherren fehlen Begriffsbestimmungen und es stellen sich Fragen nach ihrer Struktur. In den folgenden Kapiteln geht es um diese Klärungen, um Positionen im gesellschaftlichen Zusammenhang und um gegenseitige Beziehungen. – Dazu werden Hypothesen vorgestellt, die durch Begründung und Systematik versuchen, Ganzheitlichkeit und Konsistenz zu erreichen.

5 Unter Modellen verstehe ich systematische, abstrahierende Darstellungen in grafischer und tabellarischer Form mit verbalen Erläuterungen. Sie beschreiben ausgewählte – für diese Arbeit interessierende – Merkmale und Beziehungen der untersuchten Phänomene.

6 In hierarchischen Begriffs-Gliederungen sind, ausgehend vom zu untersuchenden Oberbegriff, Unterbegriffe (als Mittel zur Erfüllung des Oberbegriffs) zu finden. Dies kann stufenweise absteigend verfeinert werden. Christoph Zangemeister beschreibt dieses Vorgehen in der *Nutzwertanalyse* in seiner Dissertation (Zangemeister, 1970: S. 94). Das System ist dann *konsistent*, wenn die gefundenen *Mittel* in ihrer *begrifflichen Summe* den Oberbegriff erfüllen.

7 René Descartes formulierte als eine Grundregel rational aufklärerischen Denkens im "Discours de la méthode": "[...] jede der Schwierigkeiten [...] in so viele Teile zu zerlegen, als möglich und zur besseren Lösung wünschenswert wäre [...]" (Descartes, 1637.)

8 Abduktion als Hypothesenbildung durch *wissenschaftliche Auslegung von Beobachtungen und Situationen* verstanden (Eberhard, 1999: S. 81), wenn Wahrnehmungen erst dadurch erklärt werden, dass sie unter eine gegebene Vorstellung oder einen Begriff subsumiert werden (Hoffmann, 2005: S. 192).

9 Anlage Seite 146 (AN.GR.1.1) zeigt ein hierarchisch gegliedertes *Meta-System*: Obere Ebenen beschreiben die Grobstruktur der Zwecke, die in tieferen Ebenen stufenweise verfeinert wird und mit denen die Mittel zur Erfüllung der oberen Zwecke beschrieben werden (*Mittel-Zweck-Beziehung*). Damit werden Ordnungen (*Was*) und deren Positionen im System, nicht aber Inhalte (*Wie*) beschrieben. Das Konzept erzeugt in den oberen Ebenen Vereinfachung, Übersicht und Unempfindlichkeit gegen Veränderungen (Beispiel: bibliothekarische Ordnungssysteme).

TEIL 2 : BAUKULTUR

2. Baukultur - Das beschreibende Modell

Wodurch wird Bau-Kultur zur Bau-Kultur? – Ich erläutere zunächst meinen Entwurf eines ersten Modells mit beschreibenden '*Elementen*', die den baukulturellen Status bestimmen.

Baukulturelle Elemente sind ideelle, strukturelle und materielle gesellschaftliche Hervorbringungen, die zusammen Baukultur begründen.

2.1. Einblicke in Modelle und Theorien der Kulturwissenschaften

In der Annahme struktureller Kongruenz von Kultur und Baukultur, suchte ich zunächst, vor der Entwicklung eines eigenen Modells, in Konzepten der Kulturwissenschaften, um daraus Ableitungen vornehmen zu können. Doch fand ich dort keine einheitliche oder übertragbare Definition, vielmehr ein "Wirrwarr im Gebrauch des Kulturbegriffs", Unüberschaubarkeit und den Hinweis, dass 1952 schon 164 verschiedene Definitionen gefunden wurden (Hansen, 2003: S. 235). Diese Unerschöpflichkeit der Bedeutungsnuancen erkannte man als Zeichen seiner Vielschichtigkeit (Sandkühler, 1990: S.900).

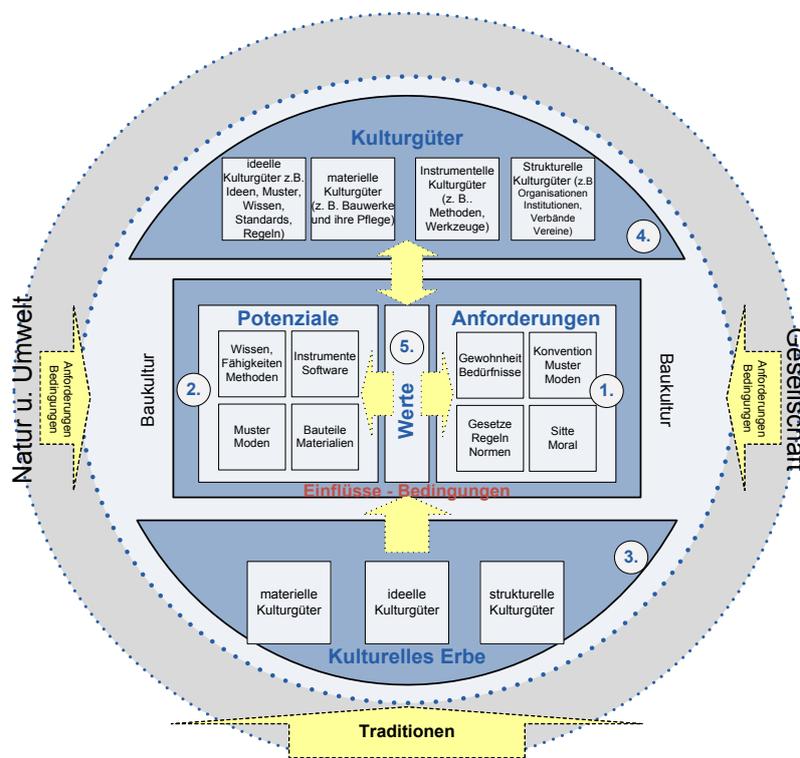
Am Anfang der Begriffs-Entwicklung stand der Begriff '*Cultura*', als Gegensatz zum Naturzustand, mit der Bedeutung wie Pflege, Bildung (Sandkühler, S. 900), der auf *materielle und geistige Produkte* sowie *Fähigkeiten* erweitert wurde (Klein, 2000: S. 196). Heutiger Denk- und Sprachgebrauch wird noch immer von der Annahme eines höheren Rangs von Kultur geprägt (als Gegensatz zum Zivilisations-Begriff) (Klein, 2000: S. 197) und es scheiden sich die Auffassungen, ob das Materielle ein Teil von Kultur oder nur eine Hervorbringung des primär *Geistigen* ist, oder beides?

Resonanz erfährt bis heute die Definition durch *Edward Burnett Tylor*, dem Begründer moderner Ethnologie: "*Kultur ist [...] jener Inbegriff von Wissen, Glauben, Kunst, Moral, Gesetz, Sitte und allen übrigen Fähigkeiten und Gewohnheiten, welche der Mensch als Glied der Gesellschaft sich angeeignet hat.*" – Daraus wird geschlossen, dass kultureller Drang und die gesellschaftliche Notwendigkeit des Gleichverhaltens sich u. a. in *Normen* äußern (Hansen, 2003: S. 17). Die heutigen Differenzierungen des Kultur-Begriffs bestätigen, dass er sich auf bestimmte Geltungsbereiche (Subkulturen) oder auf die Gesellschaft als Ganzes beziehen kann (Klein, 2000: S. 197). Kultur wird als *raum-zeitliche eingrenzba-re Gesamtheit gemeinsamer materieller und ideeller Hervorbringungen, internalisierter Werte und Sinndeutungen sowie institutionalisierter Lebensformen von Menschen* definiert. (Klein, 2000: S. 196).

Eine erweiterte Sicht entwickelt der "Große Brockhaus" 1955 mit Kultur als Summe der *Bestrebungen* einer Gemeinschaft, die *Grundbedürfnisse* nach *Nahrung, Kleidung, Obdach, Schutz, Fürsorge und Zusammenhalt* zu befriedigen. Einbezogen werden *Hilfsmittel* zu diesen Leistungen und ihr *Ertrag*, sowie die *Kulturgüter* und die Bestrebung nach *Veredelung, Verfeinerung* und Formung (*Kultivierung*) der menschlichen Persönlichkeit. (Brockhaus, 1955.)¹. – (Hervorhebungen dieses Abschnitts erfolgten durch mich, siehe weitere Zitate in der Anlage Seite 147–148 in AN.Text.2.1)

2.2. Definition des beschreibenden Modells und seiner Elemente

Die Materialien zeigten ein komplexes, aber in der Vielfalt wenig eindeutiges Bild. Dennoch wiederholen sich Begriffe und Zusammenhänge und es erscheint mancher Disput zur kulturellen Zugehörigkeit (z. B. des Ideellen oder Materiel- len) aus Sicht eines Architekten unverständlich, der hier gern an das Gebaute denkt. Doch habe ich erfahren, dass auch der differenziert institutionalisierte gesellschaftliche Zusammenhang einzubeziehen ist. Er ist Ursprung des Planens, Bauens und ihrer Kultur. – Daher habe ich Begrifflichkeiten des Quellenmaterials zusammen mit eigenen Einsichten abduktiv in einem Modell fünf gesellschaftlicher 'Elemente' zusammengeführt.



GR.2.1 : Modell der fünf Elemente der Baukultur und ihrer Beziehungen

¹ (Brockhaus, 1955), Nuening, 2005: S. 105), (Hansen, 2003: S. 150–152; 197, 315)

Weiteren Erläuterungen schicke ich eine Definition voraus:

Baukultur ist ein gewachsenes, gesellschaftliches System. Sie entsteht aus dem Zusammenwirken ihrer Elemente: Anforderungen (Standards), Werte, befähigende Potenziale, baukulturelles Erbe und die materiellen und ideellen Kulturgüter.

2.2.1. Anforderungen und Standards – Element 1

Als Grund-Element von Kultur und Baukultur findet man normative *Verhaltensregeln, Riten, Werte, Traditionen* und *Muster* (Sandkühler, 1990: S. 904). Solche gesellschaftlichen *Standards* sichern Stabilität. Wenn auch heute Schriftform überwiegt, genügt auch mündliche Überlieferung. Verletzungen von Regeln gefährden wesentlich Belange des Kollektivs. Dem entspricht z. B. die Generalklausel des Baurechts: "*Sicherheit und Ordnung, Leben und Gesundheit, natürliche Lebensgrundlagen*" (§ 3 (1) Bauordnung Berlin 2005). Die Zahl der Vorschriften im Bauen ist groß, zu groß, wie manche meinen. Doch beschreiben und regulieren sie z. B. mit Technische Regeln, Vergaberecht und Honorarrecht letztlich gesellschaftliche Ansprüche (Kapitel 3.10.2). Diese Anforderungen sind Grundlage für das Entstehen von Qualität (siehe Kap. 3.1, Seite 14)

2.2.2. 'Potenziale' als strukturelle Befähigungen – Element 2

Quellen zum Kulturverständnis nennen den Begriff der *Fähigkeit (Potenzial)*. Seine Bedeutung für das *Erzeugen* als auch für das *Wahrnehmen* von Qualität bestätigt seinen Stellenwert. Zu verstehen als gesellschaftlicher 'Humus' oder Voraussetzung ideeller, personeller, materieller und instrumenteller Art für das Entstehen von Kulturgütern². *Bauherren* sind mit Planern, Baugewerbe, Verwaltung etc. strukturelle Potenziale einer Baukultur (siehe auch Kapitel 3.10).

2.2.3. Das 'Bleibende' – kulturelles Erbe – Element 3

Die historische Dimension der Kultur für gesellschaftliche Identität hat heute hohen Stellenwert. Georg Franck beschreibt die Bildung der Klassiker der Architektur als gesellschaftlichen Auswahlprozess (Franck, 2008: S. 51). Ausgewählte Werke verändern durch Qualität und Kraft ihrer kollektiven Akzeptanz kulturelle Systeme. Ich meine, dass der Vorgang kollektiver Auswahl sich auf *alle Kulturprodukte* bezieht, dass gesellschaftlicher Konsens befindet, was über den Tag hinaus von Wert und Bedeutung ist und Teil kollektiver Erinnerung wird.

2.2.4. Kulturgüter (Element 4)

Kulturgüter des Bauens sind nicht nur Bauwerke. Auch die schon beschriebenen baukulturellen Elemente, wie Pflege und Erhalt, Standards, Regeln, Potenziale, Werte und das baukulturelle Erbe sind *Hervorbringungen* des kulturellen

² In den Potenzial-Begriff beziehe ich hier alle materiellen und ideellen Möglichkeiten einer Kultur ein, vom Material und Werkzeug bis hin zu Fähigkeiten, Ideen, Wissen und Methoden.

Systems. Sie alle stehen materiell und ideell für die Baukultur ihrer Zeit und Region, sind beschreibende Indikatoren gesellschaftlicher Zustände. Ich definiere:

Kulturgüter sind materielle und immaterielle Hervorbringungen gesellschaftlichen Ursprungs; dazu zählen auch alle baukulturell wirksamen Elemente.

2.2.5. Werte zur Orientierung (Element 5)

Anforderungen werden im alltäglichen Handeln nicht unbewertet berücksichtigt. Werte wirken als steuernde Instanz. Sie bestimmen, ob und in welchem Maße Anforderungen erfüllt werden, welche Potenziale wie genutzt werden.

2.3. Abgrenzung und Beschreibung von Schlüsselbegriffen

Eine Untersuchung wie diese muss durch ihren definitorischen Ansatz die Bedeutungen verwandter Begriffe bestimmen und untereinander abgrenzen. Ohne die Tiefe der Rezeptions- und Interpretationsgeschichte hier erörtern zu können, werden diese Ausführungen nur aus eigenen Erfahrungen und damit gewonnenen Einsichten geleistet und zur Diskussion gestellt.

2.3.1. These über die Differenzierung des Kulturbegriffs

In einem allein sprachlichen Zugriff kann man die 'Kultur des Bauens' unter die Vielzahl heutiger Teilkulturen einordnen, die sich als gesellschaftliche oder Gruppen-Phänomene beispielsweise für Musik, Theater, Essen u.s.w. in der Gesellschaft gebildet haben. Die Kulturwissenschaft versteht diese Segregation als Entwicklung aus und für gesellschaftliche Gruppen gleicher *Interessen, Werte und Erinnerungen*. So steht neben der ethnischen Begriffsverwendung traditioneller Art [des Kulturbegriffs] eine erweiterte, die Kultur auf jede Gruppierung bezieht [...]." (Hansen, 2003: S. 238–239.) Zudem zeigt sich, dass weitere Differenzierungen möglich sind, wie z. B. die Kultur der Stadt- und Regionalplanung, des Garten- und Landschaftsbau, des Ingenieurbaus und des Tiefbaus. Auch kann man annehmen, dass sich innerhalb des Gebäude-Bauens weitere Werte-Gruppen, wie z. B. die des öffentlichen Bauens gebildet haben. – Daher definiere ich mit vorgenannten Bestimmungen:

Baukultur kann als Teilkultur der Gesellschaft verstanden werden. Sie bestimmt sich durch ihre (bau)-kulturellen Elemente und entspricht strukturell anderen Kulturausprägungen.

2.3.2. Thesen zur Abgrenzung und (Neu-)Bestimmung

Die Definition des Begriffs '*Baukultur*' erfordert die Abgrenzung zu den Begriffen *Baukunst, Architektur* und *Bauen* und eine inhaltliche Präzisierung. – Er war im

20. Jh., bis zum Ende der 70er-Jahre, kaum gebräuchlich und wird heute nur im deutschen Sprachraum benutzt. Man verwendet ihn oft synonym mit *Baukunst* oder auch *Architektur*³. Doch liegt die Vermutung eines anderen Bedeutungsgehaltes nahe, wenn man die schon erwähnte Verwandtschaft mit anderen Teilkulturen erkennt. Ohne dies hier auszuführen, erkenne ich deren strukturelle Ähnlichkeiten zu meinem zuvor beschriebenen Modell⁴.

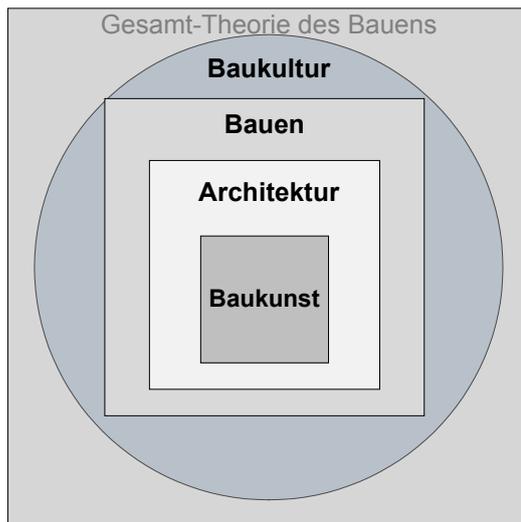
Zur Abgrenzungsfrage schreibt Julius Posener: "Die Funktionalisten sahen in der *Architektur* nicht mehr eine Kunst. Lethaby zog das Wort *Bauen* dem Wort *Architektur* vor; und der späte Funktionalismus Härings besteht sehr stark auf diesem Unterschied. Muthesius sagte auf der Werkbundtagung vom Juli 1914 in Köln: '[...] und dann ist das Wort Kunst für viele Teile unserer Arbeit überhaupt etwas zu präventiös gewählt [...]'. (Posener, 1966: S. 126.) – "Architektur beginnt dort, wo der Bauwille über Notwendigkeit und über Nützlichkeitsabwägungen hinausgeht." (Koepp & Binding, 2005: S. 26.) Diese Zitate lassen erkennen, dass 'Architektur' und 'Baukunst' für heutige Verhältnisse begrifflich angepasst und abgegrenzt werden sollten. Zur Baukunst heißt es in der "Allgemeine Theorie der Schönen Künste" (1771)⁵: "[...] dass sie den Gebäuden alle ästhetische Vollkommenheit gebe, deren sie, nach ihrer Bestimmung, fähig sind [...]" (Sulzer, 1771: S. 528.)

Die Geschichte des 'Architektur'-Begriffs gibt weitere Hinweise für die Bestimmung seiner Bedeutung: Wie schon in der Antike des 5.Jh. v. Chr. wurde noch im 16. Jh. 'Kunst' als *Erzeugung nach Regeln*, als Fertigkeit verstanden. Diese Bedeutung bezog sich auch auf Architektur. (Tatarkiewicz, 2003: S. 29–30/80). Seit dem 17. Jh. bedeutet Kunst soviel wie *Erzeugung von Schönheit*.⁵ Da Architektur seit dem 16./17 Jh. in die bildenden Künste integriert war (Tatarkiewicz, 2003: S. 40-45.), übertrug sich der Bedeutungswandel auch auf sie. Ihr Hauptzweck wurde nun in der Erzeugung *baulicher Schönheit* gesehen. Diese heute noch zu findende Sicht gibt Anlass, über eine Revision nachzudenken. Eine Definition Schinkels bezeichnet den integrierenden Charakter von Baukultur, wenn in ihr als Ergebnis baukünstlerischen Schaffens alle Bereiche des Bauens zu einer Kunst zusammenschmelzen. (Schinkel zitiert von Durth & Sie-

3 In der Ausgabe der Zeitschrift "Der Architekt" – als Veröffentlichung des Bundes Deutscher Architekten (BDA) – findet sich in der Ausgabe 7–8/1988 eine Artikelfolge, die sich mit den Themen 'Baukunst', 'Baukultur' und 'gute Architektur' auseinandersetzt, ohne dass Abgrenzungen der Begriffe erfolgen.

4 siehe dazu auch die Überlegungen von B.Flierl, 2010: S.610.

5 "Das Wesen der Baukunst, [...] besteht darin, dass sie den Gebäuden alle ästhetische Vollkommenheit gebe, deren sie, nach ihrer Bestimmung, fähig sind. Vollkommenheit, Ordnung, Schicklichkeit der innern Einrichtung; Schönheit der Form, ein schicklicher Charakter, Ordnung, Regelmäßigkeit, guter Geschmack in den Verzierungen von außen und innen; dieses sind die Eigenschaften, die der Baumeister jedem Gebäude geben muß." (Sulzer: "Allgemeine Theorie der Schönen Künste", 1771: S. 528; vgl. Sulzer-Theorie, Bd. 1, S. 128.)



GR.2.3 : Abgrenzung und Zusammenhang der Elemente der Baukultur

gel, 2009.) – Mein Verständnis umfassender Bedeutung von Baukultur für alle Äußerungen des Bauens - also nicht nur seiner 'Hochkultur' - bestätigt mir Julius Posener wenn er schreibt: "[...] denn wir leugnen ja nicht, daß auch unserer Gesellschaft sich in ihrem Bauen darstellt: Die Instrumente der Produktion: Hochöfen, Kühltürme, Hallen und die Hilfsmittel des Verkehrs: Hochstraßen, Brücken [...]." (Posener, 1976: S. 329) – Von vorstehenden Gedanken ausgehend, versuche ich eine Abgrenzung und gegenseitige Positionierung der Begriffe, die ich in ihren Beziehungen in der Grafik GR. 2.3 beschreibe:

1. *Bauen* als strukturelle, technische und organisatorische Lösung funktionaler Anforderungen einer Bauaufgabe.
2. *Architektur* als regelorientierte Gestaltung von Bauwerken zur Erfüllung aller Anforderungen.
3. *Baukunst* als ästhetische Überhöhung von Architektur und als Einvernehmen über den referenzartigen Rang eines Architekturobjektes.
4. *Baukultur* bildet dafür den ganzheitlichen Rahmen. Sie umfasst Bauen aller Fachbereiche des Bauens, von Architektur, Baukunst und mehr.

2.4. Zwischen-Resümee 2

Auch wenn die Kulturtheorie auf meine Fragen in der Vielzahl ihrer definitiven Ansätze keine eindeutigen Anhaltspunkte gibt, habe ich aus eigenen Erfahrungen und Rückhalt in Materialien der Literatur kulturbildende Elemente bestimmt und zu einem Modell zusammengeführt. – Es beschreibt Baukultur mit fünf gesellschaftlichen 'Elementen', die nicht einzeln Baukultur bedeuten, sondern erst deren Zusammenwirken den kulturellen Zustand konstituiert. Baukultur verstehe ich in diesem Modell als Teilkultur und habe sie als den umfassenderen Begriff abgegrenzt vom *Bauen*, von *Architektur* und *Baukunst*.

3. Baukultur - Das normative Modell und seine Qualitätskategorien

Eine weitere Sicht auf den Begriff 'Baukultur' zeigt das '*normative Modell*', mit dem ich baukulturelle Qualität durch ihre Kategorien beschreibe und differenziere. – Damit komme ich dem heute überwiegenden Verständnis nahe, das sie als besondere Qualität des Bauens und von Architektur versteht, diese aber nicht weiter beschreibt. – Dazu fragt der Philosoph Julian Nida-Rümelin auf dem Konvent der Baukultur 2010: „Was ist letztlich das Gute?“ und antwortet mit Aristoteles, „dass man zwar schon zufrieden sein könne, wenn man dies für eine Person herausfinden kann, schöner und göttlicher allerdings sei es, zu erkennen, was das Gute für die Polis als Ganze ist [...] „dass es doch genau um dieses Verhältnis geht, wenn die Rede von Baukultur ist“ (Nida-Rümelin, 2011: S. 17). Er entwirft damit einen Denkansatz, der das baukulturell 'Gute' gesellschaftlich versteht und den ich übernehmen will.

Heutigen Beliebigkeiten beim Erklären dieser Qualität, oft mit Ausweichen auf das Tagesaktuelle¹, begegne ich mit einem konsistenten Systementwurf baulich baukultureller Qualitäten. Ich habe erfahren, wie Entscheidungen in der Praxis des Bauens, oder auch in Planungs- und Bau-Wettbewerben, Qualitäts-Maßstäbe und Wissen um ihre Zusammenhänge erfordern. Qualitätsanalysen bei Entscheidungsvorbereitungen² verfehlen oft ganzheitliche Qualitäts-Sicht, verbleiben in partiellen Ansprüchen eigener Wertvorstellungen. Auch (kultur)-politisches Handeln im Umfeld des Bauens, das sich an Potenziale wie z. B. öffentliche Bauherren richtet, sollte über eine ganzheitliche Sicht der Ansprüche und ihrer Zusammenhänge verfügen.

3.1. Qualität und Architektur



GR.3.1A: Korrespondierende Zusammenhänge.

Immer wieder handelt es sich im Bauen, der Architektur und in Debatten zur Baukultur um *Qualität*. Besonders unter heutigen gesellschaftlichen Werten, in denen 'Kosten' höchsten Stellenwert haben, ist sie ein notwendiges Gegenstück, um Gleichgewicht durch Vollständigkeit der Argumente herzustellen. Sie ist das Synonym für das zuvor genannte 'Gute', dennoch bleibt der Begriff im täglichen Gebrauch vage, beschränkt sich oft auf ästhetische Kategorien (Franck, 2008: u.a. Kapitel 8). – Die Qualitätswissenschaften stellen in unserer Zeit Instrumente zur Verfügung, die Qualität genauer

definieren und beschreiben. Das Qualitätsverständnis nach der EN-ISO-9000er-Normenfamilie ist inzwischen in über 130 Ländern eingeführt und damit das am stärksten verbreitete Unternehmensführungsmodell überhaupt (Seghezzi, 2007: S. 159).

- 1 So kann man die Konzentration öffentlicher Aufmerksamkeit auf 'Nachhaltigkeit' interpretieren.
- 2 Methoden der Nutzwertanalyse machen Qualität 'messbar' und werden vielfältig in vergleichenden Bewertungen (Benchmarking) angewandt. (Zangemeister, 1970: Kapitel III)

Dennoch wird es in Zusammenhängen des Architektur-Schöpferischen und Kultur-
rellen oft für ungewöhnlich gehalten, sich auf solche Einsichten zu beziehen. Da-
bei wird übersehen, dass Normen als Meta-System generalisierend übertragbare
Aussagen treffen die sich nicht nur auf 'Management' beziehen. Vielmehr werden
Begriffe, Systeme und Kategorien der Qualität aus einem kollektiven Erfahrungs-
Fundus erklärt, der vielfältig genutzt werden kann. – Seit dem 18. Jh. hat sich ein
relativer Qualitätsbegriff entwickelt: "*Qualität als Grad, in dem ein Satz inhärenter
Merkmale Anforderungen erfüllt.*" (ISO 9000 2000: Nr. 3.1.1.) Sie bestimmt Quali-
tät als wahrgenommene *Differenz geforderter und realisierter Beschaffenheit* und
bezieht sie auf *Anforderungen*. Diese äußern sich in Regeln, Standards, Konven-
tionen etc. allgemeiner Art oder im Einzelfall (siehe Element 1, Kapitel 2.2.1, Seite
9) und sollen in diesem Kapitel untersucht werden. Diese relative Sicht auf Qualität
– im Gegensatz zum absoluten Qualitätsverständnis der Antike³ – formulierte Kant,
indem das erkennende Subjekt und die ihm innewohnenden apriorischen Verstan-
desbegriffe (Kategorien) und nicht Gegenstände Qualität bestimmen. Sie ist also
(*nicht mehr*) objektiv [mit den Dingen] *gegeben*, „sondern das Setzen einer Be-
stimmtheit des Wesens durch den Verstand“ (Zitat nach Zollondz, 2006: S. 16–17).

3.2. Denkmodelle zur Qualität

Wendet man heutiges internationales Qualitäts-Verständnis auf Bauen und Bau-
kultur an, sind alle *Anforderungen der Betroffenen (Stakeholder)* vollständig zu
beschreiben und wird Qualität in dem Maße konkret, wie diese Anforderungen
erfüllt werden. Neben Ansprüchen der unmittelbaren 'Kunden', wirken immer auch
indirekte Ansprüche, die ich 'gesellschaftlich' nenne. Das heute vermehrt disku-
tierte Qualitätsverständnis findet sich in Konzepten des '*total quality management*'
(TQM)⁴ und im Nachhaltigkeitsdenken. Beide verstehen 'Kunden' überindividuell,
beziehen Qualität ganzheitlich auch auf Gesellschaft, Natur und Umwelt. – Von
Bedeutung ist die *Anspruchsklasse*⁵, die Qualität von Produkten nur wertet, wenn
sie *dem selben 'funktionellen Gebrauch'* unterliegen. Dieses Prinzip gilt für alle
vergleichenden Bewertungen, wird aber oft vernachlässigt. – Um ein Qualitäts-
System der Baukultur mit Mitteln der Qualitätswissenschaft beschreiben zu kön-
nen, müssen Teil-Qualitäten in Form von '*Qualitäts-Einheiten*' bestimmt werden.
Sie sind 'Gegenstände' der *Qualitätsbetrachtung* oder '*Träger*' der Qualität und
generell anwendbar, auch wenn man ihnen, so wie sie in der ISO 9000 Nr. 3.4.2
vorgestellt werden, ihren industrieller Ursprung noch anmerkt:

3 „Für die antike Welt sind Qualitäten durch die Gegenstände [...] objektiv gegeben“ (Küppers, 2010)

4 Der Begriff 'umfassende Qualität' wird in der ISO 9004 als erweiterter Qualitätsbegriff beschrie-
ben, Definitionen liegen (noch) nicht vor, Zertifizierung ist (noch) nicht möglich. Totale Qualitäts-
sicht ist der Schlüssel zu einer Baukultur, die Ansprüchen der Zeit gerecht wird.

5 Anspruchsklasse gem. ISO 9000 - Nr. 3.1.3. (Beispiel sind die 'Sterne' der Hotelführer)

1. *Dienstleistungen* sind wesentlich für den Qualitätseindruck, mit den flüchtigen Qualitäten wie Zuverlässigkeit, Kompetenz, Freundlichkeit (Zollondz, 2006: S.174–177),
2. *Daten* oder *Datenträger* als Softwareprodukt,
3. *Hardware* mit allen materiell fassbaren technischen Vor- und Endprodukten,
4. *Verfahrenstechnische Produkte*.

In der Qualitätsliteratur finden sich weitere generalisierbare Qualitäts-Einheiten:

5. *Wirkung bzw. Nutzen* als Gesamtzweck in der Hierarchie der Qualitäten,
6. *Struktur-Qualität* unterscheidet sich von *Prozess-Qualität* und *Ergebnis-Qualität*. Sie wird auch *Potenzial-Qualität* genannt, als Voraussetzung zum *Schaffen* und *Wahrnehmen von Qualität* (Zollondz, 2006: 161–162),
7. *Beziehungs-Qualität* beschreibt Wechselwirkungen zwischen Kunden und Produzenten, aber auch zwischen Beteiligten (Wagner, 2007: S. 549.).

Mit meinen Erfahrungen ergänze ich diesen Katalog:

8. *Design* steht für Entwicklung, Entwürfe, Ideen, für das Schöpferische also,
9. *Management* und *Steuerung* sind heute wesentliche 'Erzeuger' von Qualität,
10. *Erhaltung* und *Pflege* erkenne ich als eigene Qualitäts-Einheit und
11. *Prozesse* beeinflussen wesentlich *die* Qualität ihrer Produkte.

3.3. Praxisbeispiele⁶ und eine Qualitätstypologie

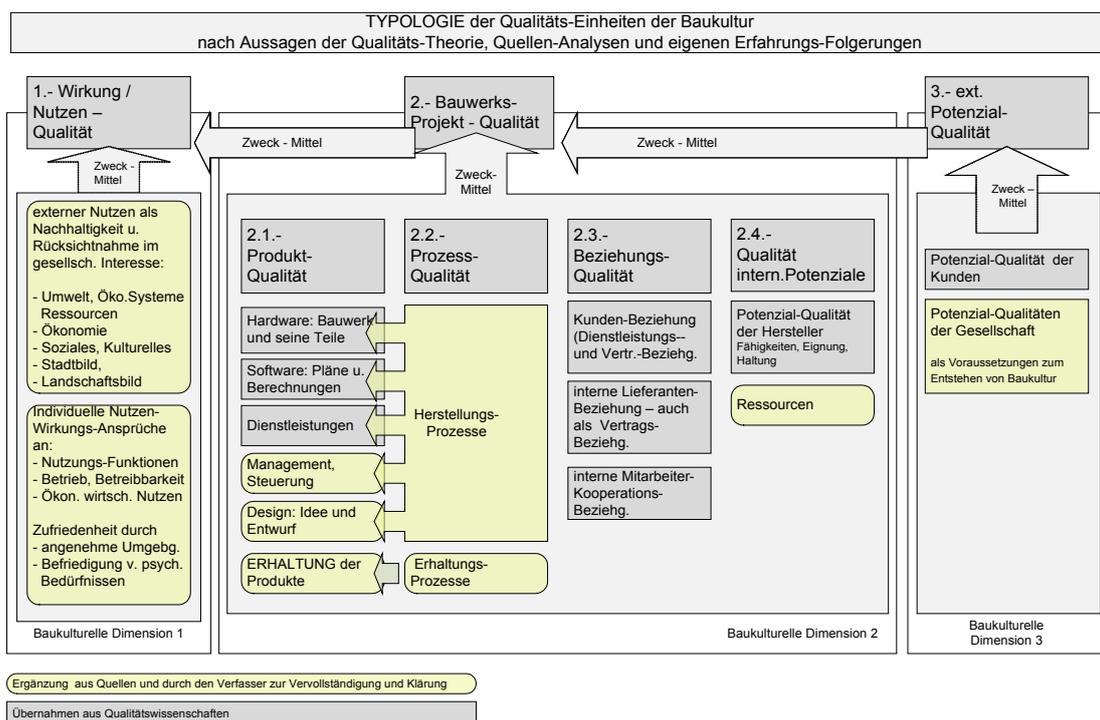
Für Einsichten in aktuelle Qualitäts-Bewertungen der Praxis und Hinweise auf Qualitätseinheiten, habe ich acht aktuelle Bewertungssysteme untersucht. Die Darstellungen ihrer Qualitäts-Kategorien füge ich zur Erläuterung als *Anlagen* bei (Seiten 149–156 – AN.GR.3.1–3.6 B). – Es finden sich Bewertungskriterien überwiegend für fertige Bauwerke, in geringerem Maße für ihre Planungs- und Herstellungsprozesse, in keinem Fall für ihre Erhaltung. – Die Systematik der DGNB⁷ ist ein heute viel genutztes Benchmarking-System. Es wird als Referenz für nachhaltiges Bauen propagiert und vergibt werbewirksame Gütesiegel. – Das Forschungsvorhaben des BMVBS nutzt für seine Qualitäts-Maßstäbe den Bezug zu den Qualitätskategorien Vitruvs⁸ und übersetzt sie durch *Funktionalität, Bauqualität und Wirkung / Anmutung* auf heutige Bedingungen. In allen Systemen hatte die Nutzen-Qualität überwiegende Bedeutung, in keinem Fall wurden baulich baukulturelle Qualitäten ganzheitlich beschrieben, indem

6 Die Quellen dieser Analyse sind: (A. Breiing & R. Knosala, 1997), (H. Weeber & S. Bosch, 2003: S. 8–14), (T. Reisbeck & L. B. Schöne, 2006), (TQ-PB) von Gebäuden“, 2004), (DGNB, 2008: S. 11), FOGIB, 1997: Bd. 2, S. 73), (Egloff, 1995: S. 56–62.), (BMVBS, 2011: S.39–41 / Anhang D)

7 DGNB: Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen.

8 Nach eigener Darstellung wurde das Strukturkonzept der Englischen CABE (Commission for Architecture und the Build Enviroment) und deren Design Quality Indicator aus dem Jahr 2002 (DQI) übernommen.

sie auch Bauprozesse, Bauunterhaltung und gesellschaftliche Qualitäten einschließen. Zudem fehlten systematisch konsistente Strukturen. – Auffällig (im Vergleich zur Qualitäts-Normung) waren in diesen Systemen mehrfache Erwähnungen von Kategorien des *psychischen Nutzens* und *Wohlbefindens*, ohne dass differenzierte Beschreibungen erfolgten. – Aus diesen Analysen und Aussagen der Qualitätstheorie habe ich eine *Typologie* und hierarchische Struktur von Meta-Qualitäten entworfen (GR.3.2). Sie werde ich den weiteren Entwürfen des baukulturellen Qualitäts-Systems ab Abschnitt 3.7 zu Grunde legen. Sie zeigt, *Was* Qualität ist, nicht *Wie* sie realisiert wird.



GR.3.2 : Übersicht der Qualitätseinheiten des Bauens mit drei Dimensionen

3.4. 'Psychische Bedürfnisse' als Qualitäts-Dimension

Eine wichtige Erkenntnis der zuvor erwähnten Analysen war, dass neben technischen und funktionalen Kategorien an mehreren Stellen auf 'psychische Qualitäten' verwiesen wurde. Deren Bedeutung habe ich in den emotional aufgeladenen Widerständen gegen die maschinellen Bildungszentren der 70-er Jahre in Berlin erlebt, die ich zum großen Teil als psychische Reaktion auf Architektur bewerte. Doch fand ich keine inhaltliche systematische Beschreibung, auch wenn psychische Bedürfnisse wie *Schutz*, *Sicherheit* oder *Prestige* bekannt sind und unbezweifelbar in den *Wirkungen* der Bauwerke qualitative Bedeutung haben. Dabei geht es nicht um Themen der *Architektur-Psychologie*, die sich auf Wirkungen von Bauelementen der Architektur bezieht.

In "Psychologie Heute" schreibt D. Leising: "Heutzutage verbringen wir den größten Teil unserer Lebenszeit in einem künstlichen Umfeld, das andere Menschen unter bestimmten Gesichtspunkten entworfen haben. In den meisten Fällen wurde dies nicht speziell auf unsere *Bedürfnisse* zugeschnitten [...]" (Leising, 2002: S.1.) In "Architektonische Qualität" heißt es, dass nicht nur das physische Leben, sondern auch das *psychische Erleben* seine Bedürfnisse hat (Franck, 2008: S.15–16). – Ich fand Äußerungen von Architekten, Psychologen und Philosophen zur Bedeutung psychischer Bedürfnisse für das Qualitäts-Empfinden und Wahrnehmen von Gebäuden, für Wohlbefinden, Identifikation und Akzeptanz der Benutzer. Man appelliert, Funktionalität nicht nur an bruchsaferen Gehäusen zu messen, sondern auch auf die Erfüllung psychologischer Bedürfnisse auszudehnen.^{9/10} So heißt es z. B.: „Solange Architekten ihr Augenmerk ausschließlich auf die Beachtung von funktionalen und ökonomischen Randbedingungen richten oder blutleere architekturtheoretische Etüden oder, andererseits, möglichst spektakuläre architektonische Sensationen errichten, ohne sich wirklich um die Wünsche und Bedürfnisse der Nutzer nach Gemüts- und Gefühlswerten zu kümmern, wird die Akzeptanz der modernen Gegenwartsarchitektur in der breiten Bevölkerung nicht wachsen [...].“ (Jäger, 2010: S. 17.). Weitere Zitate finden sich in der Anlage: Seite 157–158. Da ich sie als Qualitätseinheiten des Bauens verstehe, musste ich dafür ein Modell formulieren. Die Veröffentlichung von A. Maslow, "Motivation und Persönlichkeit", die sich allgemein mit menschlichen Grundbedürfnissen befasst, gab mir das Konzept, mit der Integration meiner Erfahrungen eine Übertragung auf das Planen und Bauen vorzunehmen. Meine Hypothese lautet:

Es gibt elementare psychische Bedürfnisse, die sich an Bauwerke und gebaute Umwelt richten, die Wertschätzung und Ablehnung maßgeblich beeinflussen und damit Qualitäts-Einheiten der Baukultur sind.

Zur Überprüfung meiner Vermutung über Grund-Bedürfnisse, die auch vom Bauen zu erfüllen sind, habe ich Quellen zu Thema allgemeiner 'Grundbedürfnisse' analysiert (Gronemeyer, 1988: S. 27, 85 ff.). Die Ergebnisse sind tabellarisch dargestellt (Seite 159–160 – AN.TB.3.7). Wenn auch anzunehmen ist, dass sie für die wissenschaftliche Diskussion nicht repräsentativ sind, zeigten sich Übereinstimmungen mit meinen Annahmen und gaben Anlass, sie in einem Modell zu beschreiben.

9 Unter Verwendung von: (Schopenhauer, 1813: § 43), (Kleihues, 1981: S. 67 u. 68.), (Maslow, 1954: S. 74–98.), Gronemeyer, 1988: S. 27, 85 ff.), (Berndt, 1968: S. 19) – siehe Anlage zu Kap. 3.4, Seite 157–158 – (Lynch, 1965, S. 18), (Mitscherlich, 1965: S. 14, 15, 26.), (Maslow, 1954: S. 87 ff /79 ff.(95 ff) – siehe Anlage zu Kapitel 3.5, Seite 159–160

10 Maslow: "Klarerweise haben also die Grundbedürfnisse einen besonderen psychologischen und biologischen Status. Man muss sie befriedigen, oder man wird krank." (Maslow, 1954: S 148.)

3.5. Modell der Grundbedürfnisse des Bauens

Daher habe ich eigene Einsichten mit der Maslowschen (wissenschaftlich nicht unumstrittenen) Bedürfnis- / Motivations-Pyramide zu einer Modell-Hypothese baulicher Grund-Bedürfnisse (Anlage AN.GR.3.8, Seite 161) zusammengeführt und werde sie später in die Dimension A (Kapitel 3.7) der Wirkungs-Qualitäten aufnehmen. Ich vermute, dass sie individuell und kollektiv bestehen und bestimmte damit Begriffe, die bisher in diffusen Beschreibungen psychischer Ansprüche an das Bauen fehlen und so fassbar werden Sie sind nach meiner Überzeugung wesentliche Qualitäts-Einheiten von Architektur-Wirkungen (siehe Kapitel 3.7.1).

1. *Bedürfnis nach Schutz* : Eine Primärfunktion von Gebäuden ist der Anspruch an elementaren Schutz gegen physische Einflüsse der Natur und Außenwelt.
2. *Bedürfnis nach Sicherheit und Geborgenheit*: Maslow beschreibt es als Ensemble aus Sicherheit, Stabilität, Geborgenheit; Schutz, Angstfreiheit, Bedürfnis nach Struktur, Ordnung, Gesetz, Grenzen, Schutzkraft. Es enthält den Bedarf nach Rückzugsmöglichkeit, nach Schutz und Geborgenheit, nach *Orientierung* und Heimat, wie Lynch und Mietscherlich erläutern. Dieses Bedürfnis wurde in den von mir gesichteten Quellen am meisten benannt.
3. *Bedürfnis nach Kontakt und Zugehörigkeit*: Maslow erwähnt (S. 85 ff.) die Bedeutung von Nachbarschaft und Zugehörigkeit. Räume die das ermöglichen erzeugen Kommunikation und damit soziale Qualität.
4. *Bedürfnis nach sozialer Anerkennung und Achtung* nach Wertschätzung und Selbstachtung. Motive, die das Bauen seit je prägten, von den Pyramiden bis zu heutigen Kultur- Regierungsbauten und Firmenzentralen.
5. *Bedürfnis nach Selbstverwirklichung*: ein menschliches Grundmotiv nach Selbsterfüllung, alle seine Möglichkeiten zu erreichen. Es wirkt auch bei Bauherren, beeinflusst überall Architektur.
6. *Bedürfnis nach Ästhetik und Schönheit*: Maslow erkennt an, dass Menschen durch Häßlichkeit krank und von schöner Umgebung geheilt werden können. Ihre architektonische Bedeutung beschreibt G.Franck: "Bis in die Moderne hinein wurde die Ästhetik als schöne Zugabe zur Funktionalität des Bauens gehandelt. [...] Die ästhetische Qualität ist keine Nebensache mehr. Sie geht gleichberechtigt mit der Schutzfunktion und mit dem physischen Komfort in den Gebrauchswert der Architektur ein." (Franck, 2008: S. 11.)
7. Als weitere Bedürfnisse fand ich jenseits der Maslowschen Kategorien Ansprüche wie: *Komfort, Bequemlichkeit, Gesundheit* und *Hygiene*.

3.6. Konzept zur Definition des normativen Baukultur-Modells

Qualitätsbewertung ist Grundlage von Entscheidungen. In Form von *Zielen* beschreiben Qualitäten alternative Merkmale künftiger Zustände¹¹. Folgend wird ein fünfteiliges System (GR.3.9) mit *ganzheitlichem* Anspruch¹² entworfen, das gesellschaftliche Anforderungen an das Bauen und seine Kultur in Metakategorien benennt und ordnet. Das Maß ihrer (wahrgenommenen) Verwirklichung bestimmt Qualität und kann auf nominalen, ordinalen oder kardinalen Skalen bewertet werden.

Materialien dafür beziehe ich aus Erfahrungen meiner Berufsjahre. Da ich mich bei der Bestimmung des 'Gesellschaftlichen' nicht allein auf eigene Einsicht verlassen wollte, habe ich 32 Veröffentlichungen (Anlage Seite 162 (AN.TB.3.1-N) mit Aussagen zu aktuellen allgemein gesellschaftlichen, fachlichen und rechtlichen Ansprüchen an das Bauen hinzugezogen. – Ausgehend von der Struktur der Qualitätseinheiten in Kapitel 3.3 habe ich die Feingliederung der *Kategorien abduktiv* entwickelt, die durch ihr hierarchisches Konzept leicht weiter differenziert werden können. Durch die *Mittel-Zweck-Beziehung*¹³ erreichte ich eine plausible Gliederung mit 5 Dimensionen und 33 Unter-Kategorien. Ich erläutere sie hier nur soweit, wie sie nicht ohnehin bekannt sind. Im Übrigen verweise ich auf die Darstellungen der Anlage, Seite 163–166: AN.GR.3.3-B / AN.GR.3.5-B / AN.GR.3.7 / AN.GR.3.8, die eine detaillierte Übersicht bieten. Die Ergebnisse dieses analytisch-synthetischen Prozesses dokumentieren typische Qualitätsansprüche an das Bauen und seine Kultur in dieser Zeit. – Ich definiere:

Normative Baukultur beschreibt gesellschaftliche Qualitäts-Ansprüche an Gebäude, ihre Erstellung und Erhaltung, sowie an die strukturellen gesellschaftlichen Voraussetzungen des Bauens.

3.7. Dimension A: Wirkungen und Nutzen des Bauens

3.7.1 Individueller Nutzen und Wirkungen des Bauens

(siehe AN.GR.3.3-B, Seite 163) Qualität und Nutzen bestimmen sich durch die Erfüllung von Ansprüchen und Bedürfnissen¹⁴ der 'Besteller' an die Funktion. J.M.Juran¹⁵ beschrieb diesen Qualitätsanspruch mit '*fitness for use*'.

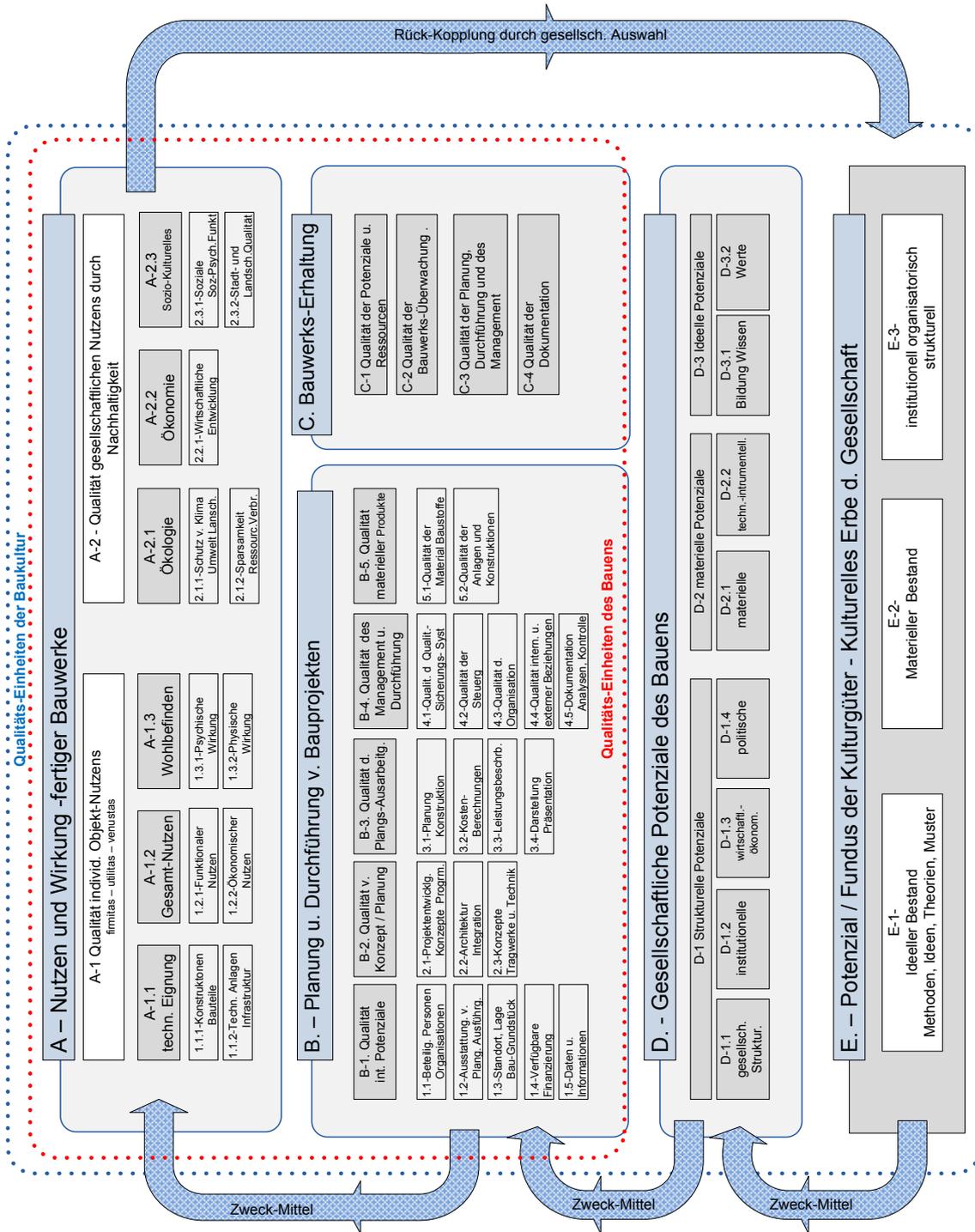
11 Siehe zur Entscheidungstheorie: Freese (Hg.), 1992: S. 2626.), (Eisert, 2004: S. 11.), (Swo-boda, 1972: S. 12.), (Zangemeister, 1970: S. 70–71), (Meyer, 2000: S. 8, 10–11, 13–15.)

12 Den heutigen Zustand und seine Ursachen charakterisiert Fritz Neumeyer in „Quellentexte zur Architekturtheorie“: „[...] Vitruvs harmonischer Dreiklang gleichwertiger Bedingungen, die als Voraussetzungen der Architektur eine Einheit bilden, wird von dem analytischen Geist der Moderne arbeitsteilig zerlegt [...]“. (Neumeyer, 2002: S. 15.)

13 Zur Methodik der Abduktion und Anwendung hierarchischer Systeme siehe Kapitel 1.6

14 „[...] wird dagegen von den komplexen materiellen und ideellen Bedürfnissen der Menschen für ihr Leben in gebauter Umwelt ausgegangen, ... dann müsste *Funktion* in eben dieser realen Komplexität bestimmt werden. [...]“ (Flierl, 2010: S. 611)

15 J.M. Juran: amerikanischer Wirtschaftsingenieur, einer der Wegbereiter des Qualitätsmanagements.



GR.3.9 : Übersicht aller fünf Dimensionen (A-E) des Qualitäts-Systems der Baukultur und des Bauens. Es zeigt Qualitäts-Kategorien und deren 'Zweck-Mittel-Beziehungen' in einem 5-teiligen hierarchischen System. Untere Ebenen sind Mittel zur Erfüllung des Zwecks der nächstoberen Ebene. - Z. B. ist die Dimension B (Planung und Durchführung) das Mittel, die Zwecke der Dimension A (Nutzen und Wirkungen des Bauwerks) zu erreichen. Diese Beziehung gilt auch innerhalb der Dimensionen. Systematische Trennung und hierarchischer Aufbau sichern Erweiterbarkeit und konsistente Aussagen.

Für eine plausible und ganzheitliche Struktur dieser Dimension unterscheide ich als Qualitäts-Adressaten: *Individuellen Nutzen* (A-1.0) und *Gesellschaftlichen Nutzen*, einschließlich Natur, Ökonomie und Gesellschaft (A-2.0). – Für die Kategorie A-1.0 fand ich mit der in unserer Zeit noch lebendigen Vitruv'schen Dreieckigkeit von *firmitas*, *utilitas*, *venustas* ein überzeitliches Vorbild. Ohne Betracht der vielschichtigen Rezeptionsgeschichte gehören diese Kategorien zum kulturell ideellen Erbe unserer Gesellschaft (siehe Dimension E-1). Ich übernehme sie daher aufgrund ihrer Aktualität als Teil meines baukulturellen Systems, transformiere sie auf die Bedingungen unserer Zeit und entwickle damit einen Ansatz von G.Fischer weiter. (Fischer, 2009: S. 135–137)

Meine Erfahrungen bestätigen die Bedeutung technischer Qualität von Gebäuden, heute mehr denn je. Sie benenne ich als *Technische Eignung* (A-1.1). Sie meint Funktionsfähigkeiten der Konstruktionen und Materialien, der Technik mit ihren immer differenzierteren Instrumentarien. – *Funktion / Nutzen* (A-1.2) beziehe ich auf funktionale und ökonomische Wirkungen des Bauwerks. Eine tiefgreifende Bedeutungsänderung schlage ich für die Kategorie (A-1.3) vor, indem ich dort alle psychischen (A-1.3.1) und physischen (A-1.3.2) Wirkungen anordne. Damit transformiere ich 'Venustas' in *Wohlbefinden* und *Zufriedenheit*. Hier übernehme ich meine Beschreibungen psychischer Ansprüche als bauliche *Grundbedürfnisse*, die ich im Abschnitt 3.5 entwickelt habe. Dort erhält auch 'Venustas' als Grundbedürfnis nach 'Schönheit', ihren Platz. Wenn sie heute auch mehr als Mittel zur Herstellung von *Aufmerksamkeit*, zur Erfüllung von *Markt-Bedürfnissen* verstanden wird hat sie – wenn auch zeitweise vergessen – noch immer elementare Bedeutung. – Ich ergänze als weitere Qualitäts-Kategorie des Wohlbefindens noch die *Physischen* Qualitäten (A-1.3.2) wie Bequemlichkeit, Hygiene und Komfort.

3.7.2. Zum Begriff 'Nachhaltigkeit'

Vor Behandlung der zum Individual-Nutzen komplementären Kategorie *gesellschaftlicher und Umweltwirkungen* (A-2.0) muss der Begriff näher bestimmt werden. – Die Rückverfolgung seiner Entwicklung beginnt für mich bei der Veröffentlichung des Berichtes „Grenzen des Wachstums“ im Jahr 1972 (Meadows, 1972). 1987 lieferte dann der Brundland-Report¹⁶ Perspektiven langfristig umweltschonender Entwicklung im *Weltmaßstab*. Dessen Definition von Nachhaltigkeit (zitiert nach Forschungszentrum Karlsruhe – FZKA 6393, 1999, S. 15–16) lautet: *„Eine Entwicklung ist dann nachhaltig, wenn sie die Bedürfnisse der heutigen Generation befriedigt,*

16 Bericht „Unsere gemeinsame Zukunft“ der unabhängigen UNO-Sachverständigenkommission „Weltkommission für Umwelt und Entwicklung“ (WCED = World Commission on Environment and Development)

ohne zu riskieren, daß künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“ Der Bericht war Basis für die UNCED-Konferenz in Rio 1992. Eines ihrer Ergebnisse waren die als 'Agenda 21' bekannten Folgerungen. Dort wird das sogenannte 'Drei-Säulen-Modell' beschrieben aus Ökologie, Ökonomie und gesellschaftlich-kulturellen Belangen, dessen Urheberschaft ebenso unsicher ist, wie andere verbindliche Definitionen der Nachhaltigkeit fehlen. Ausdrücklich erscheint die Kombination ökologischer, ökonomischer und sozialer *Ziele* im Abschlussbericht der Enquete-Kommission des 12. Deutschen Bundestages vom 09.07.1998 „Schutz des Menschen und der Umwelt“ (Enquete-Kommission, 1998).

3.7.3. Qualitäten gesellschaftlicher und Umwelt-Wirkungen (A-2.0)

Damit ergibt sich zum *individuellen Nutzen* (A-1.0) das geeignete und komplementäre Modell zur Beschreibung *gesellschaftlichen Nutzens*, der Natur und Umwelt einschließt. Dafür verwende ich das 'Drei-Säulen-Modell' der Nachhaltigkeit und gliedere diese Qualitäts-Kategorien entsprechend:

1. Für die Differenzierung der Hauptkategorie *Ökologie* (A-2.1) bilde ich zwei Untergruppen mit *Schutz* und *Sparsamkeit*. Beide Qualitätskategorien sind heute Teil des öffentlichen Bewusstseins.
2. Andererseits fand ich für die *ökonomische Kategorie* (A-2.2) kaum Erwähnungen in den von mir analysierten Quellen. Auch wird dieser Teil der Nachhaltigkeit – die man auch als Gemeinnutzen bezeichnen kann – oft mit individuellem Nutzen verwechselt – Die Aufgabe der Förderung bzw. Stabilisierung allgemeiner, nicht nur individueller, wirtschaftlicher Entwicklung ist ein Handlungsziel öffentlicher Bauherren. Ihre Regularien sind darauf angelegt, positive Wirkungen im wirtschaftlichen Umfeld zu erzielen.
3. *Gesellschaftliche und kulturelle Wirkungen* (A-2.3) beschreiben die dritte 'Säule' wie 'Gemeinwohlorientierung', 'Rechtmäßigkeit', 'Transparenz'. Dazu gehören die Generalforderungen des Baurechts (§ 3) an (öffentliche) 'Sicherheit und Ordnung, Leben und Gesundheit'. – Wirkungen auf Stadt- und Landschafts-Qualität (A-2.3.2) berühren die allgemein wahrnehmbaren Wirkungen des Bauens. Dies umfasst 'Kultivierung', 'Pflege' und 'Vermeiden von Verunstaltung' bis hin zum 'Verunstaltungsgebot' des Baurechts.¹⁷ Diese sozio-kulturelle Bedeutung formuliert der Architekt Volkwin Marg in seiner Kolumne: „Baukultur ist Kultivierung der Stadt wie Agrikultur die Kultivierung des Landes ist. Kultivierung ist ein gesellschaftlicher Prozess über Generationen, Jahrhunderte [...]“ (Marg, 2010.).

17 „Durch das Verunstaltungsgebot soll nicht bereits jede Störung der architektonischen Harmonie, also die bloße Unschönheit, sondern nur die Verunstaltung verhindert werden, also ein [...] verletzender Zustand. [...] Das Bundesverwaltungsgericht rückt den geforderten 'verletzenden Zustand' in die Nähe einer Verletzung der körperlichen Unversehrtheit (Art. 2 II GG).“ (Schack, 2007: S.16–17.)

3.8. Dimension B: Qualität der Planung und Durchführung von Bauprojekten

Diese Kategorien/Einheiten beschreiben Qualitäten der Planung und Durchführung von Bauwerken, ihrer Prozesse und Standards. Sie sind *Mittel* für das Zustandekommen der Qualitäten in Dimension A. (AN.GR.3.5-B, Seite 164)

3.8.1. Interne Potenzial-Qualität (B-1.0)

Die Kategorie der *Potenziale* hat die Bedeutung von *Befähigungen* und *Voraussetzungen*. Sie sind Grundlage für Prozesse der Ausführung. Unschwer nachvollziehbar ist die Bedeutung der *Qualitäten* von *Personal und Organisation* (B-1.1), von *Kompetenzen* und *Ausstattungen* (B-1.2). Sie sind z. B. Kriterien in Verfahren nach VOF und VOB. – Weniger allgemein bewusst ist meine Erfahrung über die Bedeutung verfügbarer *Daten und Informationen* (B-1.5).

3.8.2. Qualität der Konzepte – Programme und Architektur (B.2.0 mit B.2.1)

Jede Bemühung zur differenzierten Bestimmung dieser *Kernzone von Qualitätsansprüchen des Planen und Bauens* sprengt den Rahmen dieser Arbeit. – Ich habe erfahren, wie gerade *Bauherrn* durch die am Anfang zu entwickelnden und zu entscheidenden Konzepte und Programme (B-2.1) die Qualität der späteren Ergebnisse wesentlich und bleibend prägten, durch ihr Handeln oder Unterlassen, sowohl im Gelingen und im Scheitern. Dies gilt zuerst für die Funktionen und Nutzungen, die Organisation, für Verträge, für die Finanzierung, für die Beteiligten, die vom Bauherrn zu bestimmen sind, später für Grundsätze des Architektur-/Tragwerks-/und Technik-Entwurfs. (siehe Kap. 6.2.3, Seite 74 ff.) – Hier Versäumtes oder falsch Entschiedenenes ist später kaum zu korrigieren und es ist Kreativität in allen Disziplinen gefordert, diese qualitäts-bildenden Konzepte zu entwickeln.

3.8.3. Qualitäts-Kategorien des Architektur-Entwurfs (B-2.2)

Die von mir gesichteten Quellen zeigten dazu nur Unverbindliches, Worthülsen am Rande der Ratlosigkeit. Auch wenn ich meine, dass die "libri decem" Vitruvs mit Grundbegriffen der Architektur heute noch gültige Maßstäbe beschreiben¹⁸, will ich dem nicht nachgehen und beschreibe statt dessen eigene Einsichten. Im Verlauf der Berufsjahre und dem Miterleben von Entwurfsprozessen als Architekt und als Bauherr habe ich erkannt, dass sich die Gültigkeit bestimmter übergeordneter Qualitäts-Kategorien wiederholt bestätigte. Wenn auch solche subjektiven Einsichten zwangsläufig begrenzt sind, können sie doch als resümierender Beitrag zum Architektur-Diskurs verstanden werden.

18 Ich stütze meine Hypothese auf Ausführungen von G.Fischer in „Vitruv NEU oder Was ist Architektur?“ (Fischer, 2009: S. 92–131) und auf meine aus Beobachtung gewonnene Überzeugung zur überzeitlichen Bedeutung des Ornaments. Dissertation „Ornamentum“ (Biermann, 1997).

Als architektonische Meta-Qualitäten¹⁹ und zugleich 'Mittel'²⁰, um die in Kategorie A1 beschriebenen *Wirkungen* (Seite 24) zu erreichen, erkannte ich das übergeordnete, klassische "*quid decet*", im Sinne von *Angemessenheit* der architektonischen Mittel²¹, um Bedürfnissen des Bauherrn (Dimension A1), Anforderungen der Gesellschaft und der (gebauten und natürlichen) Umwelt (Dimension A2) zu genügen. Architektur verwirklicht sich dann – so fand ich – durch *äußere* und *innere Gestalt* (Körper und Räume), deren *Proportionen*, *Beziehungen* und *Erkennbarkeit*. Dazu kommen: *Ordnung*, *Einheit der Vielfalt*, *Farbe* und Struktur der Bauteile und Oberflächen (*Ornament*).

3.8.4. Qualität der Planungs-Ausarbeitung (B-3.0)

Planungskultur erschließt sich über Qualitäten der Ausarbeitung, wenn man sie als das Erreichen von Standards versteht. Sie bleiben Außenstehenden oft verborgen. Unzulängliche Ausführungsplanungen, Kostenberechnungen (B-3.2) und Leistungsbeschreibungen (B-3.3) können – auch das eine Erfahrung – noch so gute Konzepte zum Scheitern bringen. Grafische Darstellung von Projekten (B-3.4) hat bei der Vermittlung von Planungsinhalten an Dritte, z. B. in partizipativen Prozessen, große Bedeutung.

3.8.5. Qualität des Projekt-Management-Systems²² (B-4.0)

Für zunehmend komplexe Zusammenhänge und Abläufe hat *Projektmanagement* von Planungs- und Bauprozessen große Tragweite für die Gesamtqualität.²³ Das ist unabhängig davon, wem die Aufgaben übertragen sind, Architekten, Bauherren oder auch Projektsteuerern. Auch wenn Prozess- und Vertrags-Management von Bauprojekten in der heutigen Diskussion nicht als baukulturelle Qualität verstanden wird, steht es dennoch für den Entwicklungsstand der Kulturtechnik des Bauens. – Zur Beschreibung definiere ich vier Unterkategorien: (B-4.1) Aufbau eines Qualitätssicherungs-Systems und Bestimmung allgemeiner Standards, die zu primären Leitungsaufgaben der Bauherren gehören. – (B-4.2) Steuerung und (B-4.3) Organisation sind weitere Qualitäts-Kategorien, die Ansprüche an Kultur-Techniken enthalten, deren Wirkungen baukulturelles Niveau demonstrieren.

19 siehe dazu meine einleitende Darstellung in Kapitel 1.4 zum Anspruch und Methodik.

20 Diese begriffliche Trennung als systematische Mittel-Zweck-Beziehung erläuterte ich in Kapitel 1.6, Seite 6 (Fußnote 10)

21 Ich fand den Hinweis auf diese Qualität des 'decor' (statio-decor, conseutodo-decor, natura-decor bei Fischer 2009: S. 92-13) – siehe auch Biermann (1997: S. 115 / 158) über Alberti.

22 Projektmanagement: "Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten." (DIN_69901-5:2009-01) – Oder: "Projektmanagement ist die Anwendung von Wissen, Können, Werkzeugen und Techniken auf Projektaktivitäten, um Projektanforderungen zu erfüllen." (Wikipedia März 2012.)

23 Diese Bewertung wird auch unter dem Eindruck des Management-Versagens abgegeben, das zum Zeitpunkt dieser Arbeit am Neubau des Berliner Flughafens zu beobachten ist.

Erhebliche baukulturelle Bedeutung haben Qualitäten der Kategorie (B-4.4) *Interne und externe Beziehungen*. Sie beschreibt Anforderungen an formelle und informelle *Beziehungen* innerhalb eines Projektes und nach außen. Sie ist ein *Schwergewicht* der Qualität von Bauprojekten, bedeutet Kommunikation, Integration, Motivation und Vermittlung von Identität und Selbstverständnis. Mehr denn je ist heute auch nach außen zu kommunizieren, Partizipation und Kommunikation sind Teile einer Kultur der Projekte und des Bauens allgemein.

Dazu gehört der Umgang mit Verträgen (der Beschäftigten, der Unternehmen und Büros). Solche Qualität findet sich, oder auch nicht, bei der Vorbereitung und Vergabe von Aufträgen, im Verhalten bei der Abwicklung der Verträge und der Auszahlung von Vergütungen. Heute wird ihre 'kulturelle Bedeutung' nicht wahrgenommen und ist kein Bestandteil von Benchmarking-Systemen (Kapitel 3.3). Dennoch ist es eine Qualität, ob z. B. die Zahlungsmoral der Bauherren in Bauvorhaben ein 'Trümmerfeld' vernichteter Firmenexistenzen verursacht, ob die Beschäftigten im Status der Fremd- oder Selbstausbeutung existieren müssen und ob Projekte eine Kette gerichtlicher Auseinandersetzungen hinter sich lassen. – Nicht zuletzt ist Korruptionsvermeidung ein hoher gesellschaftlich und kultureller Wert. (siehe dazu Bauherrenaufgaben in Kapitel 6.2.3.d, Seite 77)

3.8.6. Qualität materieller Bauprodukte (B-5.0)

Diese Qualitäts-Einheit hat zwei Unterkategorien. Sie geben einen Eindruck von den zeit- und ortsabhängigen Möglichkeiten dieser Zeit (B-5.1). Baustoffindustrie produziert absatzorientiert, Verifikationsfristen von Qualitäten bei Material-Entscheidungen betragen Jahrzehnte, erfordern daher Sorgfalt und Erfahrung. In mein System habe ich Ansprüche aufgenommen, deren Bedeutung sich in meiner Erfahrung bestätigten: Dauerhaftigkeit, Reparaturfähigkeit, Alterungs-Eignung, sowie Gesundheits- und ökologische Verträglichkeit. Galt z. B. Asbest einst als unbedenklicher – weil natürlicher – Baustoff, gaben später aufgedeckte Gefährdungspotenziale Anlass zum Umdenken (Lüttmann, 1990: S. 83). Um so mehr ist langfristig orientierte Qualitäts-Bestimmung erforderlich, die sich an der Gebäude-Lebenszeit orientiert. Staatliche Regulative wie z.B. die 'Bauprodukten-Richtlinien', 'Technische Baubestimmungen' und andere Verordnungen können nur generalisierbare Teile dieser Anforderungen berücksichtigen.

Anforderungen an Kombinationen von Materialien zu Bauteilen, Bauelementen und Anlagen bilden die zweite Gruppe (B-5.2). Die Zahl der Qualitätsgesichtspunkte ist kaum überschaubar und Gegenstand nationaler, europäischer und internationaler Normen. In Standardisierungen zeigt sich aus gesellschaftlichen Interessen der regulierende, schützende Charakter von Baukultur.

3.9. Dimension C - Qualität der Erhaltung und Pflege der Bauwerke

(AN.GR. 3.5-B, Seite 164) Schon historische Beschreibungen des Kulturellen durch Cicero bezeichnen 'Pflege' als Kultur-Indikator. Gesellschaftlicher Widerstand gegen Verwahrlosung zeigt die Aktualität dieses Qualitätsmerkmals. Er erwächst aus Erfahrungen, wonach mangelnde Pflege in zunehmend destruktivem Verhalten und sozialer Erosion mündet²⁴. – So erkenne ich 'Erhaltung und Pflege' als eigene (bau)kulturelle Dimension. Sie ist ursächlich für die Aufrechterhaltung technischer Funktionsfähigkeit, zugleich für soziales Wohlbefinden und ist primäres Handlungsfeld institutioneller und öffentlicher Bauherren, denn die Lebensdauer von Gebäuden, der Aufwand ihrer Erhaltung und Pflege übersteigt mehrfach den der ersten Erstellung.

Dennoch erhalten diese Aufgaben und ihre Ansprüche geringe fachliche Aufmerksamkeit. Im Vergleich zum Lehr-Angebot für das *Real Estate Management* fand ich keine entsprechende Lehrinhalte für das *Technische Gebäudemanagement*, die ich als Kulturtechnik mit hohen kreativen Ansprüchen erfahren habe und begreife. – Maßgeblich wirkt die Qualität der Überwachung (C-1), die den Zustand der Gebäude fortschreibend erfasst, dokumentiert, beurteilt und Maßnahmen plant. Sie sind Voraussetzung für die eigentliche Qualität der *technischen Unterhaltung und Pflege* (C-2). Zuletzt geht es um die Qualität der Dokumentation der Bauwerke, ihrer Veränderungen und ihres Zustandes (C-3).

3.10. Dimension D – Qualitäten gesellschaftlicher Potenziale

(AN.GR.3.7, Seite 165) Hier werden nicht mehr Qualitätsmaßstäbe des Bauens beschrieben, vielmehr ihre Voraussetzungen. Ich nenne sie gesellschaftliche *Potenziale* im Sinne von *Befähigungen*. Sie werden bislang kaum mit dem Begriff *Baukultur* in Verbindung gebracht. Doch sind sie gerade die unverzichtbaren, weil konstituierenden Elemente des Phänomens 'Baukultur' (siehe Kapitel 2.2.1, Seite 9). Die Qualität dieser Fähigkeiten bestimmt den kulturellen Reifegrad, aber auch qualitative baukulturelle Leistungsfähigkeit. Andere Ausformungen dieser Potenziale stellen Kulturen anders dar, wären auch ihre Kulturprodukte andere. – In meiner Ausarbeitung habe ich nur Hauptkategorien der Qualitäts-Einheiten gekennzeichnet und diese Dimension nicht so weit differenziert, dass Einzelqualitäten ablesbar sind. Die dafür notwendige Untersuchung wird anderen Bemühungen überlassen.

24 Als Beispiel dafür sei eine Theorie genannt, wonach Verwahrlosung zu weiterer Verwahrlosung führt und daher zu vermeiden ist. Dieser gesellschaftliche Wert bzw. diese gesellschaftliche Anforderung entspricht wissenschaftlichen Erkenntnissen der sogenannten "Broken-Windows-Theorie", die sich auf Experimente von Philip Zimbardo stützen (Tagesspiegel Berlin, 4.10.2011, "Immer schön sauber bleiben"). Diese Erkenntnisse sind der Grund, 'Erhaltung' in diesem Kapitel als Teil des baukulturellen Anspruchssystems, als Kulturgut aufzunehmen.

3.10.1. Gesellschaftlich-strukturelle Potenziale (D-1)

Gesellschaftliche Institutionen und Instanzen (D-1.1) sind z. B. die (öffentlichen) Bauherren. Ihre Werthaltungen (Kapitel 5), ihre Qualifikationen (Kapitel 7) wirken sich unmittelbar auf die gebauten 'Kulturgüter' aus. Es ist offensichtlich, dass Potenziale – im Sinne gesellschaftlicher Befähigungen – als baukulturelles Element unterschätzt werden, dass – zumindest in Berlin – der Qualität öffentlicher Bauherren kaum öffentlich-politische Aufmerksamkeit gewidmet wird. Weitere Elemente sind Planungsbüros aller Disziplinen, die Bauwirtschaft (industriell oder handwerklich) mit Qualifikationen des Fachpersonals und ihrer Ausrüstung. Ebenso gehören dazu: Forschung und Lehre, Rechtsprechung, Verwaltungen, Vereine, Kammern, Verbände und Medien. – An dieser Stelle erwähne ich politisches Handeln und Entscheiden (D-1.4). – Alle Formen Voraussetzungen und Bedingungen des Bauens, ermöglichen und bestimmen baukulturelle Qualität.

3.10.2. Standards und Regeln (D-1.2)

Das nationale und heute internationale *Regelwerk* für das Bauen hat besonderen Rang als Qualitätseinheit. Es umfasst Konventionen, Normen und nicht zuletzt das öffentliche und private Recht, soweit sie das Bauen betreffen. Sie sind bestimmende Größen, die ich schon im Kapitel 2.2.1 als konstituierendes baukulturelles '*Element*' eingeführt habe. Auch wenn man heutige Regelungs-dichte beklagt, sind sie letztlich gesellschaftlicher Wille und in komplexen Gesellschaften jenseits der 'Urhütte' für die Qualität des Zusammenlebens unverzichtbar. (Kapitel 8.7 beschreibt das Regelwerk des öffentlichen Bauens)

3.10.3. Materielle und Ideelle Potenziale (D-2 / D-3)

Planer wissen, wie erheblich sich verfügbare Materialien, Bauteile, und Herstellungstechnologien (D-2.1) auf Konzepte auswirken. Auch heutige Möglichkeiten des CA-Designs, Fähigkeiten von Hard- und Software, beeinflussen Planungen, die Art des Bauens und seine Ergebnisse. Ebenso gehören dazu: Einwirkungen des Planungs- und Bau-Wissens, der Ausbildungsstandards und Curricula (D-3.1). Sie alle haben baukulturelle Relevanz ebenso wie Werte und Haltungen (D-3.2) der Beteiligten.

3.11. Dimension E – kulturelles Erbe als gesellschaftliches Potenzial

(AN.GR.3.8, Seite 166) Das gewachsene gesellschaftliche Bewusstsein kultureller Bedeutung des baulichen Erbes kann man als Ursprung des Interesses an Baukultur und gestalterischen Qualitätsbewusstsein des Bauens sehen, auch wenn es zuweilen in Rückgewandtheit zu erstarren droht. Zumeist ist unstrittig, Baudenkmale zu bewahren und auch alten Bestand mit Respekt zu

behandeln. Die Neuköllner Bauverwaltung kannte dafür – vor dem Rang der Denkmale – die Klasse denkmalwerter Gebäude. – Meine Beschreibung in der System-Grafik beschränkt sich auch hier auf die obersten Meta-Ebenen der Struktur. Dennoch erscheint es unstrittig, dass es dafür Qualitäts-Einheiten gibt, die z. B. einer *Denkmalliste* zugrunde liegen. So skizziere ich nur Umriss dieser baukulturellen Dimension, um die Breite dieses Fundus zu verdeutlichen. – Dem *ideellen Fundus* (E-1) ordne ich den überzeitlich gültigen Bestand von *Ideen, Theorien* und *Mustern* zu. Gängigen Vorstellungen entspricht eher der *materielle Fundus* (E-2) mit historischer Bausubstanz und Strukturen. Ihn ergänze ich um einen *strukturellen, institutionellen Fundus* (E-3), der Muster und Vorbilder kultureller Infrastruktur (Verwaltungen, Rechtsprechung, Vereine) enthält, die Regeln und Standards bilden und durchsetzen.

3.12. Zwischen-Resümee 3

Es war in dieser Arbeit für die unbestimmte baukulturelle Qualität – oder dem Guten, wie es Nida Ruemelin nannte – ein Struktur-Konzept zu entwerfen. Auf diese Frage habe ich mit einem *Meta-System* geantwortet, das mit fünf Qualitäts-Dimensionen und weiteren Unter-Kategorien eine konsistente und jederzeit verfeinerbare Struktur beschreibt. Diese Qualitätsbestimmungen können Grundlage des planungs- und baupraktischen Entscheidens und dafür Kriterien der 'messenden' Qualitäts-Bewertung sein. Sie bezog ich aus Erfahrungen meiner Bauherrenfunktionen. Doch kann man einige Angaben auch als Utopie verstehen, im Sinne: "... *so sollte es sein ...*". Auch das ist ein Grund solcher Beschreibung.

Die abgebildeten Qualitäts-Dimensionen der Baukultur und des Bauens unterscheide ich von individuellen Anforderungen und verstehe sie als 'gesellschaftliche' Ansprüche. – Ich wollte als Resümee meiner Erfahrungen zeigen, dass jede Bevorzugung von noch so berechtigten Einzel-Qualitäten, die heute (wie derzeit die Nachhaltigkeit) die öffentliche Debatte, Denken und konkretes Handeln prägen, das Ganze verfehlen. So sind das *Nachhaltige*, das *Ökologische*, das *Ästhetische*, auch das *Funktionale* und *Wirtschaftliche* allein keine Indikatoren und Maßstäbe für eine Kultur des Bauens, es geht um das *Ganze*.

.....
: *Wenn das Ganze - wie man sagt - mehr bedeutet als die Summe seiner*
: *Teile, so habe ich hier versucht, die 'Einheiten' baukultureller Qualität in*
: *einer systematischen Struktur zu ordnen und zu beschreiben. – Aus dem*
: *Zusammenwirken dieser Einzel-Qualitäten kann das entstehen, was uns*
: *ganzheitlich als Qualität der 'Kultur des Bauens' erscheint.*
.....

4. Baukultur - Das Modell ihrer Ursprünge und Dynamik

Baukultur verändert sich wie alle Kulturen. Daher ist den bisher vorgestellten Sichtweisen ein Modell ihrer Ursprünge und Dynamik hinzuzufügen.

4.1. Ursprünge von Baukultur

Dafür stelle ich eine Hypothese vor, welche die bisherigen Ausführungen zur Baukultur als *Teil-Kultur* (Kapitel 2) mit dem *Verständnis* ihrer deskriptiven gesellschaftlichen Elemente voraussetzt, ebenso die Untersuchungen über ihre *normativ qualitätsbestimmenden Wirkungen* (Kapitel 3). – Sucht man nach dem Beginn von Baukultur, nach Ursachen ihrer Dynamik, ist nach gesellschaftlichen Entstehungs-Gründen und nach den verändernden Einflüssen zu suchen.

4.1.1. Hypothese zu den Voraussetzungen für Baukultur

Nicht das Bauen (allein), nicht materielle Substanz, ästhetische Qualitäten, verweisen auf einen baukulturellen Zustand, sondern es sind nach meinen Erfahrungen strukturelle, gesellschaftliche Bedingungen. Ich beschrieb in Kapitel 2, wie das Vorhandensein bestimmter kultureller 'Elemente' einen kulturellen Zustand hervorruft. Dazu gehören *Regeln*, *Werte* und *Potenziale*, die aus der Gemeinschaft entstehen. So kann man '*Baukultur*' dort vermuten, wo nicht nur Einzel-Individuen bauen, zumindest eine Gruppe Bauwerke errichtet und daher gemeinsame Bedingungen zu schaffen sind, die diesen Zusammenhang regeln und fördern. Dabei wird es unterschiedliche Entwicklungs-Niveaus der Baukulturen geben, je nach dem erreichten Grad der Ausformung ihrer baukulturellen Elemente und der Ansprüche an sie. Die Qualitätstheorie unterscheidet diese unterschiedlichen Niveaus durch 'Anspruchsklassen'.

4.1.2. Hypothese eines baukulturellen Anfangszustands

Den Anfang des Baukulturellen sehe ich daher auch schon im einfachsten baulichen Zusammenwirken mehrerer Menschen, die durch räumliche Nähe zur Verwirklichung ihrer wichtigsten elementaren Bedürfnisse (siehe Kapitel 3.5, Seite 18) oder Ziele gezwungen sind, sich aufeinander zu beziehen und Rücksicht zu nehmen. Dafür geben sie sich Regeln, folgen tradierten Verhaltensmustern und unterstützen sich durch ihre Fähigkeiten (Potenziale). Als konkretes Beispiel finde ich in unseren Tagen die zunächst spontan unreguliert wachsenden Vorstädte und Slums Südamerikas und Südafrikas.¹ - Hier wäre eine weitere Untersuchung nötig um festzustellen, ob diese Hypothese falsifiziert werden kann.

1 Townships Südafrikas sind ursprünglich Folgen einer staatlichen Ausgrenzungspolitik mit geplanten, also geregelten Anfängen, wenngleich ihr Erscheinungsbild dem wild gewachsener Siedlungen gleicht.

Ähnlich könnte es in Vorzeiten bei ersten Siedlungen und Stadtgründungen zugegangen sein. Standards und Regeln – Urtyp der rechtlichen und technischen Vorschriften unserer Zeit – wurden wohl zuerst mündlich überliefert und weitergegeben. Mit wachsendem gesellschaftlichen Entwicklungsstand werden diese zunächst einfachen Strukturen sich differenzieren und spezialisieren. Es bildeten sich Kenntnisse, Fähigkeiten (Potenziale) und Traditionen heraus, um das Zusammenleben und damit auch das Planen und Bauen zu ermöglichen, zu erleichtern oder im gemeinsamen Interesse zu verbessern. Damit erweist sich das baukulturelle Gefüge als pragmatisches Konstrukt, mit Wurzeln im gesellschaftlichen Bedarf. - In diesem Sinne habe ich Baukultur im öffentlichen Bauen erfahren, zumindest in ihren Ursprüngen auf das '*Zusammenleben*' orientiert, bisweilen aber auch sich davon ablösend mit der Gefahr Selbstzweck zu werden.

4.2. Modell und Definition der Ursprünge und Dynamik von Baukultur

Wie zuvor gezeigt, ist die Annahme eines 'a priori'-Entstehens und Veränderns von Baukultur nicht plausibel, vielmehr sind es gesellschaftliche Ursprünge, aus denen sie sich entwickelt. Wesentliche Einflüsse haben aber auch Natur-Bedingungen der Umwelt, des Klimas, der verfügbaren materiellen und personellen Potenziale. Daher sehe ich in der Entwicklung und Veränderung auch das individuelle Wirken, das Handeln von Gruppen, im Sinne der Sicherung und Entwicklung der Lebensumstände, das Veränderungsimpulse auslöst.

Ich verstehe diese Zusammenhänge als geschlossenes, rückgekoppeltes System, das sich an die Bedingungen anpasst, indem durch Auswahl bewährte Ergebnisse der kulturellen Prozesse (Kulturgüter) wieder zu neuen 'Eingaben' des Systemkreislaufs werden. Veränderungs-Dynamik von Baukultur erkläre ich durch das Entstehen und Verändern von Regeln, Werten und Konventionen durch Auswahl des 'Besseren', des gesellschaftlich Akzeptierten. Diesen Zusammenhang beschreibe ich im Modell (GR. 4.1), das meine Einsichten über Ursachen der Dynamik von Baukultur ordnet.

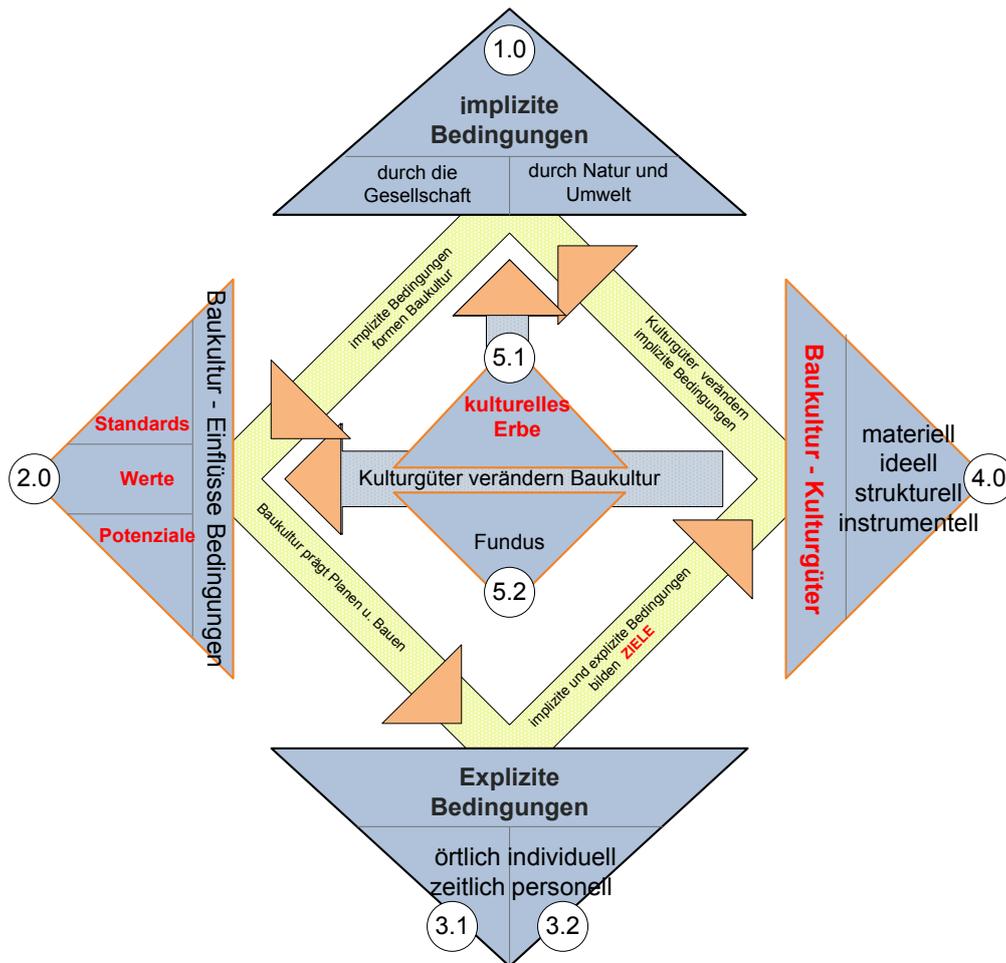
Gezeigt werden dort die fünf im Kapitel 2 beschriebenen kulturellen Hauptelemente, sowie die *impliziten* bzw. *expliziten* Einflüsse. Dabei nutze ich den schon erwähnten Wirkungszusammenhang bei der Bildung des *Kanonischen*² in der Architektur durch gesellschaftliche Auswahlprozesse und übertrage ihn auch auf weitere kulturelle Inhalte. Ich behaupte, dass nicht alle Kulturerzeugnisse Teil des kulturellen Systems werden, sondern nur diejenigen, die gesellschaftlichen Nutzen oder Akzeptanz erreichen.

2 siehe dazu meine Erwähnung im Kapitel 2.2.3, Seite 9 und Hinweis auf Franck, 2008: S. 51

Aus diesen Annahmen folgt die Definition dieses 3. Modells der Baukultur, seiner Ursachen und Dynamik:

Die Dynamik des baukulturellen Systems ist die Reaktion und individuell-kreative Bewältigung von situativen, regional-zeitlichen Einflüssen. Bei gesellschaftlicher Akzeptanz bewirken sie Veränderungen der kulturellen Elemente.

Ich beschreibe die Wirkungs-Größen dieses Modells:



GR.4.1 : Modell der baukultureller Dynamik, der Entstehung und Veränderung von Baukultur

4.2.1. Implizite Einflüsse (1.0)

Am Anfang der Entwicklung sehe ich *implizite, gesellschaftliche sozioökonomische und politische Bedingungen*, auch Bedürfnisse, sowie den Bedarf der Individuen und der Gesellschaft. Ebenso die *naturgegebenen Bedingungen* und die vorhandene *gebaute Umwelt*.

4.2.2. Baukulturelle Standards, Potenziale und Werte (2.0)

Daraus³ entwickeln sich gesellschaftliche *Anforderungen* und *Standards* für das Planen und Bauen, in Form von Regeln oder Konventionen, oder prägende Muster und Moden des Bauens und der Architektur. Zusammen mit *Fähigkeiten* und institutionellen Strukturen, zu denen auch die Bauherren gehören, sind sie baukulturelle Einflussgrößen. Zugleich sind sie – wie das Modell zeigt – 'Kulturprodukte', die im Kreislauf der kulturellen Prozesse selbst aus der Kultur entstehen.

4.2.3. Explizite Bedingungen erzeugen Dynamik (3.0)

Explizite Anforderungen entstehen aus der spezifischen Situation (3.1). Baukulturelle *Standards* und *Potenziale* treffen in den kulturellen Prozessen auf *diese* örtlich- zeitlichen Bedingungen. Damit können z. B. Entwurfsprozesse für ein Projekt an einem bestimmten Ort und zu bestimmter Zeit mit unterschiedlichen Beteiligten gemeint sein. – Die Bestimmung dieser 'situativen' Anforderungen der Projektsituation und Prognose *künftiger Entwicklungen* und *Risiken* (Kochendörfer, S. 39; Kalusche, S. 226–227), sind Bauherrenaufgaben und ergeben sich immer wieder neu. Auf sie müssen Planung und Projektmanagement reagieren und nicht selten zu neuen Antworten kommen⁴.

Zu dieser Dynamik kommen Einflüsse der baukulturellen Handelnden. Das sind z. B. Planer, Baugewerbe und nicht zuletzt Bauherren mit ihren individuellen Haltungen und Fähigkeiten. In der Kulturgeschichte der Architektur findet sich immer wieder am Anfang neuer Stilepochen, am Anfang von Veränderungen, die individuelle, normüberwindende Kraft und ihre Schöpfungen. Sie sind ein wesentlicher Impuls kultureller Entwicklung. – Julius Posener bemerkt, dass ein Bauwerk die Bedingungen der Gesellschaft, denen es seine Entstehung verdankt, in Richtung der gesellschaftlichen Entwicklungstendenzen – wenn auch nicht zu weit – überschreiten kann. Diese Entwicklung – so formuliert er – ist die hin zum Stil, zur Stiländerung, zur Stilgenese (Posener, 1975: S. 318–319).

3 Als Beispiel können die 'expliziten' Anforderungen des Klimaschutzes und der Energieeinsparung erwähnt werden, die neue Reaktionen der Gebäude-Planung hervorrufen, die dann letztlich Beispiele hervorbringen, die wieder zu Standards werden.

4 Das Leistungsbild der AHO für Projektmanagementleistungen enthält "Entwickeln, Vorschlagen und Festlegen der Projektziele und der Projektorganisation [...]." (Kochendörfer & Liebchen & Viering, 2007: S. 38; Kalusche, 2002: S. 136–138.) Auch die Qualitätsnorm besagt unter Nr. 5.1 (Verpflichtungen/Verantwortungen der Leitung), dass u. a. Kundenanforderungen, behördliche Anforderungen, Qualitätsziele von der Leitung am Beginn und als Voraussetzung eines Qualitätssicherungssystems festzulegen und zu ermitteln sind. (ISO 9001, Nr. 5.1 und 5.4.1)

4.2.4. Kulturgüter als Ergebnis expliziter und impliziter Einflüsse (4.0)

Aus diesen Einflüssen (siehe Modell mit den Elementen 2.0, 3.0, 4.0) entstehen in jeweils individuell kreativen Prozessen *Kulturgüter*. – Sie sind auch ein Spiegel gesellschaftlicher Bedingungen.⁵ Kulturelle Erzeugnisse sind vielfältiger, als oft angenommen: Einmal sind es materielle Ergebnisse des Bauens, der Architektur und Baukunst, ebenso aber modifizierte oder neue *Standards (Regeln)*, neue *Potenziale* und *Strukturen, Ideen* und *Erkenntnisse*. Damit sind 'Kulturschaffende' nicht nur Planer und Bauausführende, es sind auch die vielen gesellschaftlichen Institutionen des Bauens, welche das 'immaterielle' Kulturgut auch jenseits des Ästhetischen erzeugen: z. B. Regelwerke des Bauens, Institutionen von Forschung, Lehre und Verwaltungen. – Durch Rückwirkung werden vorhandene implizite Bedingungen, wie das Kulturelle *Erbe, Standards* und *Potenziale* beeinflusst und verändert. Ich habe solche Veränderungen im Kapitel 8.7 am Beispiel eines öffentlichen Bauherrn beschrieben.

4.2.5. Baukulturelle Erinnerung und Erbe (5.0)

Bestandteil des Modells ist nicht zuletzt das 'Kulturelle Erbe', der Fundus des 'Bleibenden'. Kollektive 'Auswahlprozesse' des architektonisch für 'gut' Gehaltenen, können Bauwerke als Kulturgüter in den Rang von Klassikern⁶ erheben. Sie werden zu Vorbildern und Mustern, gehören zum fachlichen und gesellschaftlichen Bezug der Baukultur. Auch hier entsteht durch 'kulturelle Rückkopplung' Dynamik von Baukultur (in Kapitel 2.3.3 habe ich dazu G.Franck zitiert).

So komme ich zusammenfassend zur Hypothese:

.....
: *Einmalig explizite Anforderungen können durch kulturelle Rückkopplung⁷ bei*
: *gesellschaftlicher Akzeptanz zu impliziten, generellen Standards werden.*
.....

4.3. Zwischen-Resüme 4

In diesem letzten Kapitel zur Baukultur erläuterte ich meine Annahmen über ihre Ursprünge und Veränderung und beschrieb in einem Modell-Entwurf meine Erklärungen der Gründe baukultureller Dynamik. Es hätte den Rahmen dieser Arbeit verlassen, meine Vermutung über die Anfänge von Baukultur mit Beispielen zu belegen, doch wäre diese Arbeit unvollständig, wenn ich nicht zumindest

5 So kann man die baulichen Hinterlassenschaften der DDR als baukulturelles Ergebnis gesellschaftlicher Zustände erkennen, ebenso wie die hochhaus-verdichteten Zentren kapitalorientierter heutiger Metropolen.

6 Siehe dazu Georg Franck, 2008: Kapitel 2.3.3 zum Entstehen 'kanonischer Qualität'.

7 Kulturelle Rückkopplung des gesellschaftlich als 'gut' Befundenen bewirkt kulturellen Wandel und Entwicklung.

eine Hypothese dazu formuliert hätte. Kultur und Baukultur – so nehme ich an – entstehen und verändern sich mit den Gesellschaften, ihren Individuen und ihren 'kulturellen Elementen'.

Ich behaupte, dass solche kulturellen Phänomene sich nach und nach zu immer komplexeren Zusammenhängen strukturieren. Dieser Effekt hat gesellschaftliche Ursprünge und wirkt, sobald mehrere Menschen zusammen planen und bauen, wenn sie sich aufeinander beziehen, ihr bauendes Zusammenleben regeln müssen. – Daraus entstehen Ansprüche und eigenständige Kulturgüter, zu denen auch die kulturbildenden 'Elemente' gehören. Sie bilden- wie im Kapitel 2 gezeigt wurde, Teil-Kulturen, wie die der Baukultur.

Ich nehme an, dass die *Veränderungsdynamik* von Baukultur ihre Wurzeln in gesellschaftlichen Entwicklungen hat, die das Regel- und Potenzialsystem verändern. Ich habe aber auch erfahren, wie individuelle *Kreativität* das bisher Gültige, das Unbezweifelte verändern konnte, wenn sie auf neue Situationen und Ansprüche reagiert, Konventionen und gesetzte Regeln überwindet und neue setzt.

.....
: *Baukultur schafft Baukultur: Denn ihre Elemente werden durch ihre eigenen*
: *kreativen Potenziale von Individuen oder Gruppen verändert und entwickelt.*
:

TEIL 3: BAUHERREN

Vorbemerkung zu den Kapiteln 5–8

Rückblickend erinnere ich mich, wie erheblich und folgenreich Einflüsse von Bauherren auf das Bauen sein können. Ich habe keinen Zweifel, dass ihr Handeln aus Schlüsselpositionen heraus Baukultur beeinflusst. – Dies war Anlass für mich, in den folgenden Abschnitten Bauherren mit einigen ihrer wesentlichen Merkmale für unsere Zeit zu beschreiben und ihre Position im baukulturellen Geschehen bestimmen zu wollen. Zu hoffen ist, dass sich vermehrt eine kritische, öffentliche Aufmerksamkeit diesen *Urhebern* und *Mitgestaltern* unserer baulichern Wirklichkeit und Kultur des Bauens zuwendet und nach ihrem Anteil fragt.

Wenn auch Einzelbeschreibungen aller Bauherren-Typen hier nicht geleistet werden konnten und eine Auswahl unumgänglich war, so wollte ich doch klären, wie sich Bauherren *definieren* und *typologisch* als Gruppe von anderen Baubeteiligten abgrenzen lassen. Ebenso sollten ihre *Aufgaben* bestimmt werden, die *delegierbaren* und *nicht delegierbaren* und wie Bauherren *baukulturell* wirksam werden. Zuletzt wird als Beispiel ein öffentlichen Bauherr – das Neuköllner Hochbauamt – dessen Handlungsbedingungen, seine Strukturen und seine 'Kulturprodukte' vorgestellt.

5. Bauherren – Definition, Position und Typologie

Vor der Darstellung von Untersuchungen zur Bestimmung des Bauherrenbegriffs sollen zunächst Baubeteiligte und interessierte Zeitgenossen zur Rolle und zum Bild der Bauherren zu Worte kommen.

5.1. Stimmen zur Position und zu Haltungen der Bauherren

Zur Einführung zitiere ich eine Passage aus der Rede "Der Architekt" von Hans Poelzig¹ mit Ausführungen über Architekten und Architektur, in denen er sich auch kritisch mit der selbst planenden Bauverwaltung auseinandersetzt; hier äußert er sich zur Rolle der Bauherren wie folgt: "Die Geschichte der Architektur aller Zeiten ist ebenso eine Geschichte der Bauherren wie der Architekten [...]. Kein Künstler kann etwas wirklich Lebensfähiges schaffen, ohne die Resonanz von Seiten des Bauherrn, ja erst durch den gemeinsamen Zusammenklang beider Faktoren kann ein richtiger Bau entstehen." (Poelzig, 1931: S. 17.)

Manfred Sack² formulierte zum 90. Gründungstag des BDA eine Antwort auf die Frage, wie gute Architektur entstehe. In seiner Rede "Von der Utopie, dem guten Geschmack und der Kultur des Bauherrn" heißt es, dass es einen

1 Hans Poelzig: Deutscher Architekt und Hochschullehrer, 1869–1936. Die Rede hielt er anlässlich des Bundestages des BDA im Jahre 1931.

2 "Manfred Sack: Nach seinem Studium der Musikwissenschaft und Kunstgeschichte an der Freien Universität Berlin (Promotion 1954) war Manfred Sack von 1959 bis 1994 Redakteur der Wochenzeitung Die Zeit und blieb ihr bis 1997 als Autor erhalten." (Wikipedia, März 2012.)

"Bauherrn braucht, jemanden der das Geld hat oder zu besorgen versteht, der seine Vorstellung, kurzum: die Aufgabe formuliert und [...] seinen Geschmack und vor allem einen Bauwillen hat" (Sack, 1994: S. 13). – Diese Äußerungen treffen recht genau die Mitwirkung des Bauherrn auf dem Wege zur Entstehung von Architektur und beschreiben fast definitionsreif seine Aufgaben, aber auch seine Verantwortung für das Entstehen und Verfehlen von Architektur und für eine *Kultur des Bauens*.

Die in vielen Fällen – insbesondere in kritischen Projektsituationen – erfolgsbestimmende Rolle und die Führungsfunktion des Bauherrn (*client*), an die sich der Leitfaden "Creating excellent buildings" der englischen CABA³ wendet, wird von seinem Herausgeber, Sir Stuart Lipton, im Vorwort mit der Beschreibung des Bauherrenbeitrags im Bauen gewürdigt: "The process of creating buildings is one of the most complex, challenging and fulfilling activities that an individual or organisation can undertake. The client role is a crucial success factor in the quality of the final product." An anderer Stelle führt er weiter zur Bedeutung der Rolle des Bauherrn aus: "Great projects need great leadership to inspire a great team for a great performance [...]." (CABA: 2003.) Hier kommt etwas davon zum Ausdruck, was Bauherren – am Anfang und in kritischen Phasen von Bauprojekten – aufgrund ihrer Position, ihren Möglichkeiten und Verantwortungen beitragen können und müssen.

Den Kern der Bauherrenaufgaben beschreibt R. Kuchenmüller zutreffend, wenn er sagt: "Es ist oft dargelegt worden, daß Bauherrenleistungen wenigstens teilweise delegierbar sind. Bedarfsplaner und Projektsteuerer nehmen solche Leistungen wahr, die HOAI erläutert das in § 31. [...] Sein Part (des Bauherrn) ist die nicht delegierbare intelligente Steuerung, die originäre Entwicklung des guten Einzelprojektes, des Bausteins jeder Baukultur [...]." (Kuchenmüller, 1995: S. 1548.)

Ein juristisches Resümee zur Position der Bauherren im heutigen Baugeschehen liefert K. Scori: "Es erscheint daher nicht übertrieben, wenn der Bauherr verschiedentlich als der '*wichtigste Baubeteiligte*' bzw. als derjenige, der am Bau 'die erste Stelle einnimmt oder gar als die Schlüsselfigur des gesamten Baugeschehens' und die für alle am Bau beteiligten 'entscheidende Anlaufstelle' bezeichnet wird." (Scori, 1988: S. 3.) Die in dem Beitrag rechtlich beschriebene Position stellt Anforderungen verschiedener Art, auf die noch eingegangen wird.

3 "CABA: Commission of Architecture and the Built Environment – Sir Stewart Lipton, 2002 (chairman of the UK Commission for Architecture and the Built Environment (CABA), as government's advisor on architecture, urban design and public space from 1999 to 2011."

Der Beitrag von H. J. Duvigneau⁴ sagt etwas über die Haltungen und Eigenschaften der Bauherren: "Jeder Bauherr, der seine Rolle erfolgreich und auf Dauer wahrnehmen will – egal, welcher Bauherrengruppe er angehört – muß ein hohes Maß an Bauherren-Ehrgeiz besitzen, sowohl in Bezug auf die professionelle Qualität seiner Tätigkeit, wie in Bezug auf die sozialen, gestalterischen, ökonomischen und ökologischen Ergebnisse seines Wirkens – und er muss eine Menge Kooperationsbereitschaft mitbringen, um in dem vielseitigen Abstimmungsprozeß seine Bauherrenabsicht auch realisieren zu können." (Duvigneau, 1993: S. 53.)

Eine Gruppe heutiger Bauherren, die *Investoren* als jüngster Bauherren-Typ und Akteur auf der Bühne des Berliner Baugeschehens, charakterisiert Hartmut Häußermann⁵ im Jahrbuch 2000 der Architektenkammer Berlin: "Bis zur Industrialisierung bildeten die Grundeigentümer die Bürgerschaft einer Stadt. Das Bürgertum beherrschte die Stadt und baute die Stadt, die Stadt war das, was das Bürgertum aus ihr machte. Die Identität zwischen Stadtbürger und Bauherr ist im letzten Drittel des 19. Jahrhunderts durch das Auftreten von Kapitalgesellschaften zerbrochen [...]." Weiter führt er aus, dass überkommene Strukturen sich durch mittelständische Bauherren, durch gemeinnützige Baugesellschaften noch bis zum Ende des 20. Jh. erhielten. Spätestens seit Anfang des 21. Jh. hätten sich dann auch in Deutschland Kapitalgesellschaften als Bauherren etabliert. Für sie habe die konkrete Nutzung der Gebäude nur insoweit Bedeutung, als damit eine optimale Verwertung des investierten Kapitals möglich ist, Boden und Gebäude werden damit Aktien und Beteiligungen gleichgesetzt (Häußermann, 2000). – Ich meine, dass man ohne Wertung und Illusion erkennen sollte, dass solche Haltungen und Ziele, das sich darin ausdrückende Verständnis vom Bauen, zugleich den *Werten* des heutigen gesellschaftlichen Umfeldes entsprechen; sie sind Kultur-'Produkte' und zugleich prägender Teil unserer Baukultur.

Im gleichen Sinne formuliert Konrad Wohlhage auf dem Deutschen Architektentag 1997 seine Wahrnehmung aktueller Einstellungen von Bauherren, auch hier wird ein Zeitbild wiedergegeben: "Die Industrie und die Investoren betrachten das Bauen ausschließlich als eine Finanz- und Managementaufgabe. Gebäude jeglicher Art haben für sie lediglich den Wert einer Handelsware. Doch die *Qualität*, ohne die keine Ware marktfähig ist, ist nicht eine architektonisch-räumliche, sondern nur mehr klischeehafte, leichte Kost, unkompliziert, gängig. Architektur ist in ihren Augen nettes Beiwerk [...]." (Wohlhage, 1997.)

4 Hans Jörg Duvigneau, ehemaliger Geschäftsführer der GSW Gemeinnützige Siedlungs- und Wohnungsbaugesellschaft Berlin.

5 "Hartmut Häußermann (* 6. Juli 1943 in Waiblingen; † 31. Oktober 2011) war ein deutscher Soziologe und Stadtforscher." (Wikipedia, März 2012.)

Zuletzt noch einmal ein Zitat von Reinhard Kuchenmüller, der sich im Deutschen Architektenblatt mit der Schlüsselposition der Bauherren auseinandersetzt, da sie – wie er formuliert – allein wissen können, was sie wollen. Seine Beschreibung entspricht meinen Erfahrungen, wenn er charakterisiert, dass sie Zielsetzer, Manager, Entscheider, Finanzierer, Verantwortliche für Bauplanung, Bauausführung und gegenüber Behörden, Nutzervertreter, Betreibervertreter und Bedarfsplaner zugleich sein müssen. Der Bauherr habe sein Projekt *a/s Ganzes* zu verstehen und zu leiten. Damit unterscheidet er sich von den Zielen der Nutzer, Betreiber, Finanzierer, Juristen, Behörden, der Architekten und Ingenieure, der Baufirmen und Lieferanten – und nicht zuletzt auch von denen der Projektmanager (Kuchenmüller, 1995, S. 1587–1591).⁶

5.2. Definition des Begriffs 'Bauherr'

5.2.1. Quellenanalysen

Die Suche nach einer einheitlichen Definition des Bauherrenbegriffs führt bald zu den bekannten Quellen des Baurechts, in denen Pflichten und Rechte der 'Gattung' 'Am Bau Beteiligte' – die die der Bauherren einbegreifen – beschrieben werden. Die aktuelle Berliner Bauordnung fordert im Teil IV unter § 53 die Verantwortung aller Beteiligten, so auch der Bauherren, zur Einhaltung der öffentlich-rechtlichen Vorschriften. Speziell für die Bauherren werden in § 54 u. a. wesentliche, nur durch sie zu leistende, Aufgaben bestimmt: "Die Bauherrin oder der Bauherr hat [...] geeignete Beteiligte nach Maßgabe der §§ 55 bis 57 zu bestellen", ihm "obliegen außerdem die [...] erforderlichen Anträge, Anzeigen und Nachweise. Ein Wechsel der Entwurfsverfasserin oder des Entwurfsverfassers" ist "schriftlich mitzuteilen", auch "Namen der Bauleiterin oder des Bauleiters und während der Bauausführung" sind "schriftlich mitzuteilen" (BauOBIn, 2005: § 53–53). – Hier wird ein wesentliches Merkmal der Bauherren erkennbar, *das Bestellen der Beteiligten*. Weitere Anforderungen an Anträge, Anzeigen, Nachweise etc. beziehen sich auf den spezifischen Zweck des Bauordnungsrechtes und die Verfahren mit der Bauaufsichtsbehörde. Ich halte es für bemerkenswert, dass – anders als bei den übrigen Beteiligten – keinerlei Eignungen des Bauherrn oder seiner für die Projektdurchführung Beauftragten vorausgesetzt werden. – In ihrer Dissertation über die Bauherren-Architekten-Beziehung⁷ kommt A. Schulz-Eickhorst zu dem Schluss, dass es keine allgemeingültige Definition des Bauherrn gibt und führt dazu aus: "Die gesetzlichen Begriffsbestimmungen

6 Der Begriff der Ganzheitlichkeit hatte schon für die Ausführungen zu Ansprüchen eines baukulturellen Qualitäts-Systems im Kapitel 3 große Bedeutung.

7 A. Schulz-Eickhorst, "Die Bauherren-Architekten-Beziehung: eine institutenökonomische Problemanalyse mit Lösungsansätzen", 2002.

des Bauherrn im *Bauordnungs-, Gewerbe- und Steuerrecht* sind vielmehr unterschiedlich [...] und zitiert als Bauherrenmerkmal im Bauordnungsrecht⁸ die Vorbereitung und Durchführung eines Vorhabens in *eigener Verantwortung* bzw. die Veranlassung entsprechender Maßnahmen oder wer als verantwortlich gegenüber der Bauaufsichtsbehörde auftritt. – Im *Gewerberecht* sei auch *der* Bauherr, der ein Bauprojekt für fremde Rechnung vorbereitet oder durchführt, ohne dass damit das wirtschaftliche Bauherrenwagnis enthalten sein müsse. – Im Gegensatz dazu bezieht das *Steuerrecht* die Bauherrendefinition nur auf den, der das vollständige Bauherrenwagnis (Anmerkung: Gefahr⁹) trägt (Schulz-Eickhorst, 2002: S. 32). Diese Heterogenität wird von K. Scorz, auf dessen Ausführungen im Folgenden noch eingegangen wird, ausführlich behandelt und begründet.

Eine tief gehende Auseinandersetzung mit dem Thema des "Bauherrn als Rechtsbegriff" findet sich in der Dissertation von Konrad Scorz. Auch wenn die hier von mir versuchte Begriffsbestimmung einen allgemeineren Anspruch hat, sollen einige seiner Überlegungen wiedergegeben werden. So beschreibt der Verfasser die Position der 'Relativität' der Rechtsbegriffe wie folgt: "Für die verschiedenen Rechtsgebiete kann daher ein einheitlicher, etwa für die gesamte Rechtsordnung verbindlicher Bauherrenbegriff nicht gebildet werden. Sein Inhalt ist [...] jeweils für eine bestimmte Norm, Normgruppe oder bestenfalls für eine bestimmte Rechtsdisziplin festzulegen." (Scorz, 1988: S. 56.) Im Ergebnis folgert der Verfasser, dass allein für die rechtliche Verwendung unterschiedliche Definitionen von 'Bauherr' zu verwenden sind. In der ANLAGE S. 167 (AN. TB.5.1) sind seine acht verschiedenen Definitionsvarianten wiedergegeben, die je nach Rechtsgebiet unterschiedlich formuliert werden (Scorz, 1988: S. 218).

Trotz dieser Skepsis gegenüber der Möglichkeit allgemeiner Beschreibbarkeit des Bauherrenbegriffs meine ich, dass eine solche Definition möglich ist. Untersucht man den *Sprachgebrauch* und dessen historische Entwicklung, mit noch immanent wirksamen Bedeutungsgehalten, so zeigen sich definitionsgerechte Merkmale. Auch diesen Ansatz erwähnt Scorz in seiner Untersuchung, ergänzend zu seinen rechtstheoretischen Analysen und stellt fest, "daß bereits der ursprüngliche Sprachgebrauch als besonders charakteristisches Merkmal die *Macht* [...] für die Bauherreneigenschaft in den Vordergrund stellt: Er ist der '*Vorsteher*', dem wenig befohlen werden kann, der 'regiert', der 'ausführen' bzw. bauen läßt und den Bau 'unternimmt' [...]." (Scorz, 1988: S. 103.)

8 Hessische Bauordnung § 56 Abs. 1. – Diese Bestimmung ist in der Fassung 2011 im § 48 nicht mehr enthalten.

9 Einkommensteuer-Durchführungsverordnung (EStDV): "Zu § 7b des Gesetzes: Bauherr ist, wer auf eigene Rechnung und Gefahr ein Gebäude baut oder bauen lässt."

Resümierend fasst er später zusammen, "daß der Bauherr hinsichtlich des Baues nicht unter der Herrschaft eines Anderen steht. Er ist vielmehr der Herr des gesamten Baugeschehens, dessen Wille den Bau beherrscht. So bestimmt er, was, wo und wie gebaut wird [Hervorhebung durch mich]. Das sind die Voraussetzungen und Wesensmerkmale seiner besonderen Macht und 'Befehlsgewalt' im Verhältnis zum Bauwerk, aber auch zu anderen Beteiligten, denn ihm 'kann wenig befohlen' werden. Als Folge dieser Baubestimmungsrechte ergibt sich, daß er Verantwortung und Risiko zu tragen hat."(Scorl, 1988: S. 105.) Für meine Definition ist daher von Bedeutung, wodurch sich diese *Machtposition* ergibt.

5.2.2. Begriffselemente der Bauherrendefinition

Auf eigene Erfahrungen als Bauherr zurückgreifend, finde ich verschiedene Merkmale, die zuvor erwähnt wurden. Nehme ich sie als Grundlage, setze dazu unser Gesellschaftssystem und seine Rechtsordnung voraus, die sich im 'Bestimmungsrecht' der Bauherrschaft äußert (Pfarr, 1983: z. B. S. 40)¹⁰, so wiederholen sich bestimmte Eigenschaften, die ich für eine Definition nutze.

Am Anfang gilt als Gattungszuordnung, dass der Bauherr – nach Lesart des Baurechts – zusammen mit dem *Entwurfsverfasser*, den *Fachplanern*, dem *Bauleiter* und den *Unternehmern* – den "*am Bau Beteiligten*" zuzurechnen ist. Seine herausgehobene Stellung drückt sich darin aus, dass er alle übrigen Beteiligten zu "bestellen" hat (BauOBlIn § 54(1). – In der weiteren Betrachtung beschreibe ich fünf Merkmale um den Bauherrenbegriff zu definieren. Allen gemeinsam ist ihr zeitlos-archetypischer Charakter, da sie seit je Bauherren vorbehalten waren. Sie müssen *gemeinsam* gültig (wahr) sein, um den 'Bauherrn' bestimmen zu können.

5.2.2. a) Bauherr mit Bauwillen und Bauvorstellungen

Man kann unterschiedlicher Meinung sein, ob der Bedarf, der 'Bauwille' – wie Manfred Sack sagt – am Anfang des Bauens steht und als Merkmal der Bauherren sein primärer Antrieb ist. Unter klassischen Bedingungen war das unstrittig. Heutiges Investorenkalkül kehrt diesen Zusammenhang bisweilen um, indem renditesuchendes Kapital verfügbar ist oder ein Grundstück mit – wie man sagt – 'Baurecht', dem dann noch eine plausible Nutzung implementiert wird. – Dennoch ist der *Wille zum Bauen* oder der formulierte Bedarf, verbunden mit Ansprüchen, Bedürfnissen, eine wesentliche – aber nicht die einzige – Bestimmungsgröße der Bauherrenschaft.

10 Siehe dazu Karlheinz Pfarr, "Geschichte der Bauwirtschaft", 1983.

5.2.2. b) Bauherr als Inhaber von Verfügungsrechten über das Grundstück

Die zweite Voraussetzung ist, durch welche rechtlichen Grundlagen auch immer, über einen bestimmten Grund und Boden zu verfügen und dort bauen zu können. Die Wirkung dieses 'Eigentumsrechts' (oder verwandter Verfügungsrechte) findet im § 903 BGB ihren Ausdruck: "Der Eigentümer einer Sache kann, soweit nicht das Gesetz oder Rechte Dritter entgegenstehen, mit der Sache nach Belieben verfahren und andere von jeder Einwirkung ausschließen." Doch ist nicht nur *Eigentum* eine Voraussetzung der Bauherreneigenschaft, es reicht auch ein *unbeschränktes dingliches Verfügungsrecht* im Sinne des § 95 Abs. 1 Satz 2 BGB aus wie es im *Erbbaurecht* oder in einer *Grunddienstbarkeit* besteht (Scorl, 1988: S. 211).

Die besondere *Schlüsselhaftigkeit* des Grundstückseigentums, als dingliches und persönliches Recht des Bauherrn, ergibt sich für das Bauen und alle weiteren Prozesse aus § 946 BGB: "*Wird eine bewegliche Sache mit einem Grundstück dergestalt verbunden, dass sie wesentlicher Bestandteil des Grundstücks wird, so erstreckt sich das Eigentum an dem Grundstück auf diese Sache.*" Damit werden unlegitimierte Baumaßnahmen für deren Urheber uninteressant, wen nicht gar fatal. Allein der Bauherr als Eigentümer, oder mit *Verfügungsrechten* ausgestattet, kann Interesse daran haben, ökonomische Aufwendungen für sich und auf dem Grundstück durchzuführen.

5.2.2. c) Bauherr als Finanzierer des Bauvorhabens

Als weiteres Elementarmerkmal – nach den Verfügungsrechten über den Baugrund – ist 'finanzielle Potenz' Teil der Definition. Ohne Zweifel setzte historisch und bis heute jegliche bauliche Aktivität das ökonomische Potenzial des Bauherrn voraus, planende oder ausführende Leistungen, die Lieferung materieller Teile des Bauwerks bezahlen oder mit Gegenwerten ausgleichen zu können. Unerheblich ist, wie diese Befähigung zustande kam/kommt. Auch damit begründet sich seine Eigenschaft als Auftraggeber. Die Möglichkeit völliger Eigenleistung aus eigenen Ressourcen, eine Art ökonomischer Potenz, war historisch denkbar, unter heutigen Bedingungen ist sie es weniger.

5.2.2. d) Bauherr als Inhaber des Baurechts

Nach § 71 BauOBln besagt die Baugenehmigung, dass keine öffentlich-rechtlichen Vorschriften dem Vorhaben entgegenstehen. Rechte Dritter (z. B. des privaten Rechts) werden nicht einbezogen. Auch bei diesem Aspekt geht es in Bezug auf die historischen Ursprünge darum, dass die Obrigkeiten oder städtisch-dörflichen Gemeinschaften bis hin zum heutigen verwalteten Staatsgefüge Einverständnis mit dem individuellen/kollektiven Bauwunsch bestätigen.

So äußert sich die heutige Bauaufsichtsbehörde durch die Baugenehmigung – mit oder ohne Auflagen – *im gesellschaftlichen Auftrag* zur Vereinbarkeit des Vorhabens mit öffentlichen Interessen. – Auch wenn die Genehmigung für ein Bauvorhaben nicht an die Person eines bestimmten Bauherrn gebunden ist, so doch an die Institution der Bauherrenschaft. Gemäß § 54 BauOBlIn ist der Wechsel der Bauherren der Bauaufsichtsbehörde unverzüglich schriftlich mitzuteilen. Die Baugenehmigung ist für die Bauherreneigenschaft die Grundlage ihres Status, ohne die der Bauherr kein Bauherr wäre. Das zuvor genannte Grundstücks-Verfügungsrecht (als privat-individuelles dingliches Recht) und die an das Grundstück und Bauwerk gebundene öffentlich-rechtliche Baugenehmigung (als Bestätigung der Übereinstimmung mit dem gesamten öffentlichen Recht) begründen beide die rechtliche Ausstattung der Bauherreneigenschaft. – Doch auch sie sind für die Bestimmung der Definition zwar notwendige, aber nicht hinreichende Voraussetzungen.

5.2.2. e) Bestimmungsrecht und Befähigung des Bauherrn

Das 'Bestimmungsrecht' des Bauherrn ist kein formuliertes *Recht* im juristischen Sinne. Es setzt die oben beschriebenen rechtsrelevanten und hier besonders die ökonomischen Bedingungen und Befähigungen voraus. Damit könnte man eine gesonderte Erwähnung zumindest für redundant halten. Doch handelt es sich projektpraktisch um das unmittelbar nach außen wirksame Merkmal des Bauherrnhandelns und seiner Möglichkeiten. Hier kann man im Wortsinne, wie es auch in den zuvor dargestellten Analysen zum Ausdruck kam, die 'Bauherrschaft' erkennen. Sie besteht in der *rechtlichen, ökonomischen und organisations-faktischen Fähigkeit*, durch Vorgabe von *Anforderungen* an das Bauwerk eigene *Werthaltungen* durchzusetzen. Sie richtet sich an Prozesse, Beziehungen und Produkte und äußert sich nicht zuletzt in der Auswahl und Beauftragung der Beteiligten. Ohne diese Potenz sind alle übrigen Rechte wirkungslos. Sie begründet primär die baukulturelle Verantwortung und Wirkung der Bauherren.

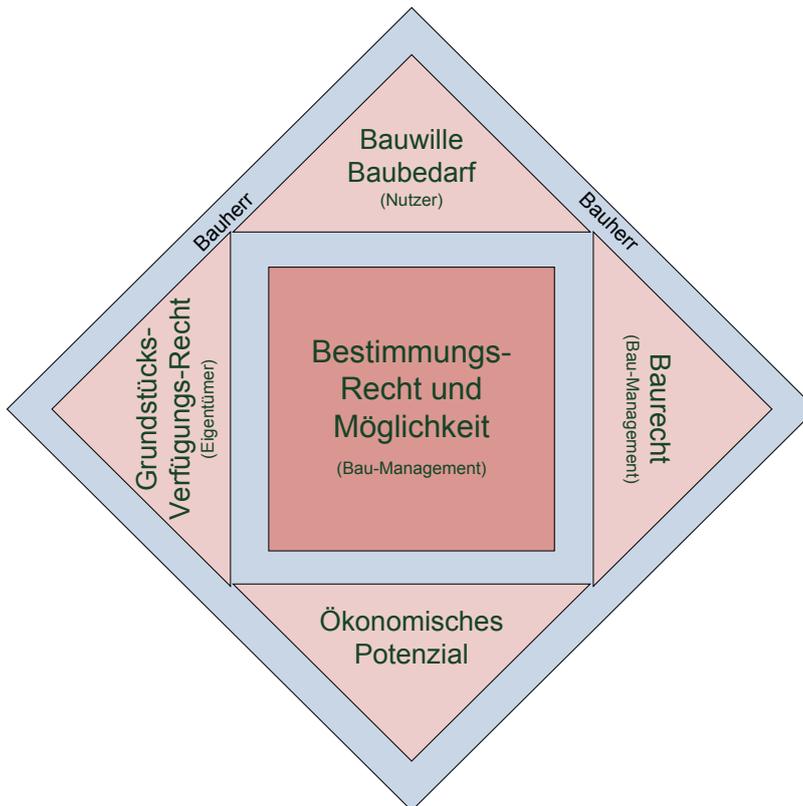
Dazu ist anzumerken, dass nach heutigen Maßstäben – z. B. des Baurechts – *Eignung und Befähigungen* des Bauherrn keine Voraussetzung der *Bauherrenschaft* sind.¹¹ Doch sehe ich dafür gute Gründe, besonders wenn es sich um professionelle Bauherren handelt. Wenn solche Anforderungen heute – im Gegensatz zu denen, die an Planer gerichtet sind – nicht zu baurecht-

11 Bauordnung Berlin § 55 Entwurfsverfasserin: "(1) [...] muss nach Sachkunde und Erfahrung zur Vorbereitung des jeweiligen Bauvorhabens geeignet sein. [...] (2): Hat die Entwurfsverfasserin [...] auf einzelnen Fachgebieten nicht die erforderliche Sachkunde und Erfahrung, so sind geeignete Fachplanerinnen und Fachplaner heranzuziehen." Oder § 66: "Bauvorlageberechtigt ist, wer die Berufsbezeichnung 'Architektin' oder 'Architekt' führen darf, in die von der Baukammer Berlin geführte Liste der Bauvorlageberechtigten eingetragen ist [...]."

lichen Mindeststandards gehören und auch nicht als notwendige Bedingung des Bauherrenhandelns erkannt wird, muss man das einer öffentlichen Unterschätzung der Wirkungen des Bauherrenhandelns für allgemeinere gesellschaftliche Interessen zuschreiben; vielleicht auch politischer Opportunität.

5.2.3. Definition des Begriffs 'Bauherr' aus fünf Merkmalen

Die Zusammenfassung der zuvor beschriebenen Begriffselemente erlaubt mir eine Definition. Zu vermuten ist, dass deren inhaltliche Ursprünge kulturhistorisch elementar sind, sich bis zurück in Frühzeiten der 'Urhütte' verfolgen lassen. Wenn ich auch nicht in Anspruch nehme, für alle spezifischen Rechts-



GR.5.1 : fünf Merkmale der Bauherren-Definition

situationen und 'Rechtsbegriffe' eine Gesamtaussage treffen zu können, so bildet "das nach dem Wortlaut sprachliche Mögliche, also der mögliche Wortsinn [...] den Bereich und steckt die Grenzen ab, innerhalb derer dieser Rechtsbegriff [Anmerkung: *des Bauherrn*] überhaupt ausgelegt werden kann" (Scorl, 1988: S. 98). – Demnach bestimme ich aus als 'logische Summe'¹² die Definition:

Bauherr im allgemeinen Sinne ist, wer einen Baubedarf und das Verfügungsrecht am Grundstück hat, sowie baurechtlich und ökonomisch in der Lage ist, dort selbst oder durch Dritte ein Bauwerk zu planen, zu errichten, zu erhalten und zu verändern. Er ist befähigt, diese Vorgänge maßgeblich zu bestimmen.

12 Unter 'logische Summe' verstehe ich die Und-Verknüpfung aller Teilelemente, wonach nur deren gemeinsame Gültigkeit den Bauherrenbegriff bezeichnet und ausmacht.

In diesem Sinne gilt die Bauherreneigenschaft für den *Lebenszyklus* eines Bauwerks. Sie beginnt mit der anfänglichen Konzeptentwicklung, führt über die Errichtung bis hin – als Teil der Eigentümer- und Betreiberfunktion – zu seinem Erhalt und seiner Entwicklung. Die Bauherreneigenschaft kann in der Folge auf unterschiedliche Personen, Institutionen verteilt sein. Ergänzend ist zu klären, ob noch weitere in den Quellen erwähnte Bauherrenmerkmale in der Definition berücksichtigt sind: Das 'Bestellen der Beteiligten' als Beauftragung mit vorhergehender Auswahl ist zweifellos eine wesentliche Funktion der Bauherren. Sie sehe ich im Potenzial des *Bestimmungsrechtes* enthalten. – 'Eigene Verantwortung' und 'Bauherrenwagnis' sind ursächlich für die Notwendigkeit und das Maß von *Bestimmungs- und Handlungskompetenz* und müssen nicht gesondert erwähnt werden. – Ebenso haben unterschiedliche Rechtsformen, als 'natürliche' oder 'juristische' Personen zu handeln, für eine generelle Definition nur sekundären Charakter. Andere Merkmale, auf die noch eingegangen wird, lassen allerdings Unterscheidungen zu.

5.3. Modelle zu Positionen der Bauherren, Eigentümer und Nutzer

Im Baugeschehen unserer Tage finden sich organisatorische Konstellationen des Auftretens von Bauherren, die zum Verständnis zu beschreiben sind.

Ich fasse die zuvor genannten Definitionselemente in drei Hauptfunktionen zusammen: 1.) des Nutzers, 2.) des Eigentümers mit der Finanzierungs-Funktion und 3.) des Managers mit Baurecht zur Realisierung.

5.3.1. Bauherren im Eigentümer-, Management- und Vermietermodell

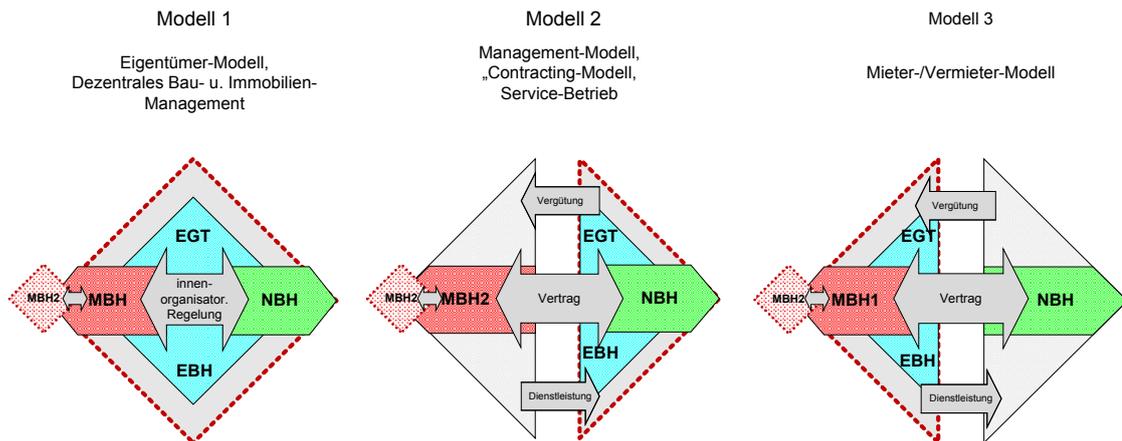
Das Urbild des Bauherrn, der seine Belange selbst wahrnehmen konnte (und wollte), der die Grundelemente der Bauherreneigenschaft wie Eigentum, Finanzierung, Programmbildung und Management selbst ausfüllte, ist bis auf Sonderfälle im privaten Bauen Vergangenheit. Heutiges professionell organisiertes Bauen hat sich mehr und mehr verteilt und spezialisiert.

Für das professionelle, institutionelle Bauen wurden in den letzten Jahren Organisationsmodelle formuliert, die den Zusammenhang von Bauen und Gebäudebetrieb unter dem Rahmenbegriff 'Facility-Management' herstellen (Küßner, 2007). Gebäudemanagement¹³ und Projektmanagement¹⁴ mit Bauherrenfunktionen werden heute vielfach in einer Organisation zusammengefasst. So findet sich diese Organisationsform sowohl in Verwaltung und Wirt-

13 Gebäudemanagement definiert sich gemäß DIN 32 736 als "Gesamtheit aller Leistungen zum Betreiben und Bewirtschaften von Gebäuden einschließlich der baulichen und technischen Anlagen auf der Grundlage ganzheitlicher Strategien."

14 Projektmanagement verstehe ich als Management von Projekten, die immer einmalig sind.

schaft und lässt sich durch nachfolgende Varianten typisieren.- In der Grafik (GR.8.2) sind drei alternative Grundmodelle dargestellt, welche die historischen und aktuellen Konstellationen der Bauherren (BH) mit ihren drei - zuvor schon erwähnten - Funktionsteilen zeigen: Dort finden sich der Nutzer-Bauherr (NBH), der Eigentümer-Bauherr (EBH) mit seinen verschiedenen Verwaltungsfunktionen und der Management-Bauherr (MBH). Der gestrichelte Umriss in den Grafiken zeigt die Bestimmungshoheit durch das Eigentum (EGT).



GR.5.2 : Konstellationen und Positionen der Haupt-Bauherren-Merkmale in drei heutigen organisatorischen Zusammenhängen

1. Das *Modell 1* (Eigentümer-Modell) zeigt die klassische, integrierte und wohl auch primäre Form des Bauherrn, der die Erstellung des Bauwerks sowie die spätere technische Verwaltung und Unterhaltung als Management-Bauherr (MBH) selbst übernimmt und der in Personalunion als Eigentümer (EGT/EBH) die Verwaltung betreibt. Er leistet dies selbst – z. B. als Bauherr seines Wohnhauses – oder zieht ggf. externe Fachleute hinzu.
2. Pfarr beschreibt in seiner Geschichte der Bauwirtschaft, wie sich historisch aus dem *Modell 1* die Form des *Modells 2* (Management-Modell) entwickelte. Die Programmierung, die Finanzsteuerung und das Baumanagement des Bauherrn wurden schon im Mittelalter auf verschiedene Träger verteilt (Pfarr, 1983: S. 40–43). Dabei beauftragt der 'Nutzer-Bauherr' (NBH), als Grundstückseigentümer (EGT) die Wahrnehmung des baulichen Managements und des späteren Gebäudemanagements an einen 'externen' Auftragnehmer, den ich hier 'Management-Bauherr' (MBH) nenne. 'Extern' bedeutet: außerhalb der Organisation des Nutzer-Bauherrn, z. B. als privater Dienstleister tätig, ggf. aber auch als Teil einer Verwaltung oder Unternehmens (Wibera, 1998: S. 81).

Diese Organisationsform von Modell 2 war bis zum Anfang des 21. Jh. Standard der Bauherrenorganisation. Sie fand und findet sich in der klassischen Bauverwaltung, die im Auftrag der nutzenden Verwaltung (z. B. Schulverwaltung) – damals zugleich Grundstückseigentümer – für den Zeitraum eines Projektes den Auftrag und die Vollmacht zur Durchführung – einschließlich der Verfügung über die Finanzmittel – erhielt/erhält.¹⁵ Ebenso wurde die Bauunterhaltung an die Bauverwaltung delegiert. – Die Verwaltung der Gebäude und des Gebäudebetriebes blieb beim Eigentümer (EGH). Hier wird Bauherrenmanagement auftragsweise ausgelagert und hat die Möglichkeit selbstständigen fachlichen Handelns innerhalb vereinbarter funktional-finanzieller Vorgaben.

3. Im *Modell 3* – (Mieter-Vermieter-Modell) – ist der Nutzer-Bauherr (NBH) nicht Grundstückseigentümer, sondern 'Mieter' des Gebäudes. Er kann zwar seine Anforderungen an das Bauwerk stellen, aber der Vermieter als gesonderte Instanz, als Eigentümer (EGT) der Gebäude und der Grundstücke, errichtet Gebäude, betreibt sie, verwaltet sie, unterhält und entwickelt sie. – Diese Beziehung von Nutzer und Eigentümer findet sich seit je im Mietwohnungsbau, wird heute in Wirtschaft und Industrie, zunehmend auch in der Verwaltung mit dem Ziel der Trennung des sogenannten 'Kerngeschäfts' von den *Betriebsfunktionen* verfolgt.

5.3.2. Bewertung der drei Bauherren-Organisationsformen

Die Konzepte unterscheiden sich wesentlich durch die Position, durch Einheit oder Trennung der drei Bauherrenfunktionen als *Eigentümer* (EBH), als *Nutzer* (NBH) und als *Bau-Manager* (MBH). Bei Letzterem kann nochmals zwischen dem 'nicht delegierbaren' (MBH 1) und 'delegierbaren' und damit extern beauftragten Management-Bauherren (MBH 2) unterschieden werden.

- Im 'Eigentümer-Modell' (1) lassen sich mögliche Auffassungsunterschiede zwischen Nutzer- und Bauherreninteressen intern durch einheitliche Gesamtleitung regeln. Hier ist von Bedeutung, mit welcher persönlichen und fachlichen Kompetenz die Leitungsaufgaben wahrgenommen werden.
- Probleme können im 'Management-Modell' (2) entstehen, da eine Teilung der Bauherrenfunktion erfolgt und/oder (finanzielle, rechtliche) Abhängigkeit mit Konfliktpotenzialen des Management-Bauherrn zum Eigentümer-Bauherrn besteht.
- Im 'Vermieter-Modell' (3) liegen alle Bauherrenfunktionen – das Eigentum, die Gebäudebewirtschaftung und das Gebäudemanagement – in einer Hand. Primärer Geschäftszweck dieses Konstruktes ist die Bereitstellung von Flächen und Anlagen (*facilities*) sowie Betrieb, Erhaltung und wirtschaftliche Optimierung. Bauen und Erhalten werden zur internen Dienstleistungsfunktion, deren

15 Zu diesem Zeitpunkt hatte die Nutzer-Verwaltung (NBH) die Programme bestimmt und in parlamentarischen Prozessen die Finanzierung im Haushalt gesichert.

baukultureller Anspruch von den jeweiligen personellen Konstellationen abhängt. – Es ist das derzeit favorisierte Modell.

5.4. Elemente einer Bauherren-Typologie

Im Folgenden entwerfe ich eine Typologie der Erscheinungsformen von Bauherren, wie sie sich im ersten Jahrzehnt des 21. Jh. in Berlin darstellten. – Dabei sollen Bauherren in Institutionen und Gruppen erfasst werden, die Neubauten erstellen oder Erhaltungs- und Entwicklungsmaßnahmen durchführen. Als Gliederungsprinzip wähle ich dafür ihre *Werthaltungen*.¹⁶ Eine eingehendere Beschreibung ist hier nicht möglich, nur öffentliche Bauherren sollen später, im Kapitel 8, an einem Beispiel ausführlicher beschrieben werden.

Bauherren lassen sich anhand ihrer Werthaltungen zum Bauen typologisch unterscheiden und aufgrund ihrer Ausrichtungen zwischen Gemeinwohl- und Individualwohl-Orientierung einordnen.

5.4.1. Gemeinnutzen, Gemeinwohl

Gemeinnutzen/-wohl als wesentliche Unterscheidungs- und Orientierungsgröße der Bauherren zu wählen, hatte seinen Grund darin, Alternativen zur heute oft unverhüllten Maßlosigkeit einer finanz- und ökonomieorientierten Wirtschaft und Gesellschaft zu verdeutlichen. Orientierungen auf das Wohl der Allgemeinheit hielt man lange für veraltet. Doch beginnt man heute angesichts der Finanz- und Renditelastigkeit unserer Tage darin das Gegenmodell zum Eigennutzen zu erkennen.

Zunächst ist erstaunlich, dass 'Gemeinwohl' als 'unbestimmter' Rechtsbegriff im Grundgesetz und auch in der Berliner Landesverfassung nicht explizit erwähnt wird. Allerdings zeigen sich indirekte Bezüge, wenn auf die Sozialverpflichtung des Eigentums im Art. 14 GG (Eigentum verpflichtet) und den Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen im später eingefügten Art. 20a verwiesen wird. Die Verfassung von Berlin enthält in Art. 23 Gemeinwohlbezug als Voraussetzung bei 'Enteignungen' und lässt die Gemeinwohlorientierung indirekt im Art. 31 "Schutz der Umwelt und natürlichen Lebensgrundlage" und im Verdikt gegen den *Missbrauch wirtschaftlicher Macht* im Art. 24 erkennen. Wenn also in den Verfassungen Individualschutz überwiegt, lässt sich diese Haltung mit den liberalen Wurzeln der deutschen Verfassung erklären, deren Väter nach den Lehren der Geschichte die Individualrechte gegen Willkür

16 Werte: Siehe dazu die Erläuterungen in Kapitel 2 ("Werte als baukulturelles Element und Bestandteil des Definitionsmodells") und die Erläuterung der Werte als implizit/explicite Wirkungsgröße im Zusammenhang aller Einflüsse auf baukulturelles Handeln (Modell GR.4.1).

schützen wollten. Doch wird diese Orientierung neuerdings durch Rechtsprechung auch des Bundesverfassungsgerichtes modifiziert, indem es darauf hinweist, dass individueller Nutzen den Bezug zum Gemeinnutzen nicht verlieren darf.¹⁷ Im Steuerrecht und in der Abgabenordnung (AO) § 52 findet sich: "(1) Eine Körperschaft verfolgt gemeinnützige Zwecke, wenn ihre Tätigkeit darauf gerichtet ist, die Allgemeinheit auf materiellem, geistigem oder sittlichem Gebiet selbstlos zu fördern."

Bei der Suche nach den Ursprüngen des Gemeinwohlbegriffs stoße ich in der Geschichte auf vielfältige Sichtweisen: Das 'bonum commune' als Gemeinwohl oder Gemeingut – zentraler Begriff der scholastischen Rechtsphilosophie – definiert das für alle Mitglieder einer Gemeinschaft *Nützliche* oder *Notwendige*, das nur durch die Gemeinschaft erhalten und entwickelt werden kann. In den mittelalterlichen Sprachgebrauch gelangte der Begriff durch christliche Philosophen wie Albertus Magnus, Thomas von Aquin, mit Bezügen zum aristotelischen Begriff 'Polis' (Hibst, 1991: S. 11).^{18/19} So findet sich "die ideengeschichtliche Wurzel des *Gemeinwohlgedankens* in der griechischen Polis, wo die Staatsgewalt auf den Bürgersinn der Einzelnen basiert (habe) und als eine der menschlichen Bestimmung dienende vernünftige Ordnung aufgefasst worden sei" (Hibst, 1991: S. 19).

Suche ich nach der Verbindung zu Leitbildern heutiger öffentlicher Verwaltung, findet sich ²⁰: "[...] Gemeinwohl [...] als regulatives Ausgleichsprinzip zwischen individuellen Interessen und Rechtspositionen einerseits, öffentlichen Belangen und Erfordernissen andererseits, denen der Staat um seiner Aufgabe willen, Frieden, Freiheit und Gerechtigkeit zu gewährleisten, gerecht werden muss [...]." (Hibst, 1991: S. 23.) Frage ich, ob Gemeinwohl konstitutives Element des Verwaltungshandelns ist, finde ich bei Hibst die Paraphrase aus dem "Staatslexikon Recht – Wirtschaft – Gesellschaft": "In demokratischen Rechtsstaaten sei der Begriff des Gemeinwohls verfassungskonstitutiv und stelle die Richtschnur, den Maßstab und die Schranke des politisch-ge-

17 Zitat aus dem Staatsbürgertaschenbuch: "Jedoch hat sich in den letzten Jahrzehnten eine Wandlung in der Auslegung der Grundrechte vollzogen. Eine von jeder Gemeinschaft gelöste und vollständige Freiheit, wie sie der liberalen Auffassung vorschwebt, ist heute nicht mehr denkbar." Es "müssen die Grundrechte im Rahmen der Gemeinschaftsgebundenheit des Individuums betrachtet und gewertet werden [...]" (BVerfGE Bd. 4, S.15 f. Maunz, Staatsrecht, 16. Aufl., S. 105)" (Model-Creifelds, 1969: S. 72).

18 Peter Hibst legt in "Utilitas Publica – Gemeiner Nutz – Gemeinwohl" eine ausführliche Zusammenstellung und Zitate aus Quellen zum Gemeinwohlbegriff vor, aus denen ich einige Passagen entnehme.

19 Hibst bezieht sich hier auf Walf im Beitrag zu 'bonum commune' im "Lexikon des Mittelalters", Bd. 2, Zürich 1983.

20 J. Ritter (Hg.), "Historisches Wörterbuch der Philosophie", 1974: Sp. 248–258.

sellschaftlichen Handelns aller Gemeinschaftsmitglieder im ethischen, rechtlichen, sozialen, ökonomischen und kulturellen Bereich dar." (Hibst, 1991: S. 23.) "Im Gebrauch des Gemeinwohlbegriffs kommt Skepsis zum Ausdruck, dass der von Erwerbsinteressen geleitete Freiheitsgebrauch von Individuen – zumal wenn vom shareholder value gesteuert – eine erträgliche soziale Synthese zustande kommen lässt." (Hibst, 1991: S. 16.)

Vorstehende Zitate verweisen staatliches Handeln auf die Orientierung am Gemeinwohl. Es fordert ausgleichende und begrenzende Funktionen und eine Ausrichtung an überindividuellen Werten.

Daher erkenne ich *gesellschaftlichen Nutzen* (Wohlergehen) in der Verwirklichung gesellschaftlicher Werte und Bedürfnisse als Gegenmodell zum *Individual- oder Gruppennutzen*. In unseren Tagen kann man auch die Verbindung von 'Gemeinwohl' und 'Nachhaltigkeit' herstellen, die mit den 'drei Säulen', der ökologischen, ökonomischen und sozialen Wirkung, alle wesentlichen gesellschaftlichen Bedürfnisse umfasst.²¹

5.4.2. Eigennutzen

'Individualnutzen', als angenommener Antipode zu 'Gemeinnutzen', meint die Erfüllung der Bedürfnisse von Einzelnen oder Gruppen. In dieser Arbeit wird daher Eigennutzen – mit Zwischenstufen – als eine alternativ mögliche Ausrichtung von Bauherren angenommen. Für sich genommen ist *Eigennutzen* als das Streben nach ökonomischem Vorteil nicht negativ zu werten, er ist als menschliche und arterhaltende Grundhaltung unvermeidlich und wird in unserer Zeit meist positiv, zumindest unbelastet wahrgenommen. Für die Beschreibung des (baulichen) Individualnutzens kann ich auf meine Darstellung der Dimension A1 im Kapitel 3.7 verweisen, in der die Kategorien individuellen Bedarfs beschrieben wurden.

5.5. Beschreibung einer Bauherren-Typologie

Folgende Erläuterung soll die Systematik und Zuordnung der verschiedenen Bauherren am Anfang des zweiten Jahrzehnts des 21. Jh. in Berlin auf der von mir gewählten 'Werte-Skala' zwischen Gemeinnutzen und Eigennutzen erklären und charakterisieren. 'Werte' sind ein 'Element' der Definition im Kapitel 2 (Seite 8). Im Sinne der beschreibenden Baukultur-Definition gehören Bauherren zum 'Element' der gesellschaftlichen 'Potenziale' (Kapitel 2.2, Seite 8) Eine tiefer gehende Beschreibung der verschiedenen Bauherren-Typen nach Organisationsformen, Zielen Produkten etc. wird in dieser Arbeit nicht geleistet; nur ein öffentlicher Bauherr Berlins soll zuletzt, im Kapitel 8, in einigen Aspekten

²¹ Nachhaltigkeit ist in Kapitel 3 7 Teil des von mir entworfenen Anforderungssystems.

ausführlicher beschrieben werden. – Die Grafik (GR.5.3) zeigt die Übersicht dieser Typologie und ihre wesentlichen Bauherren-Akteure.

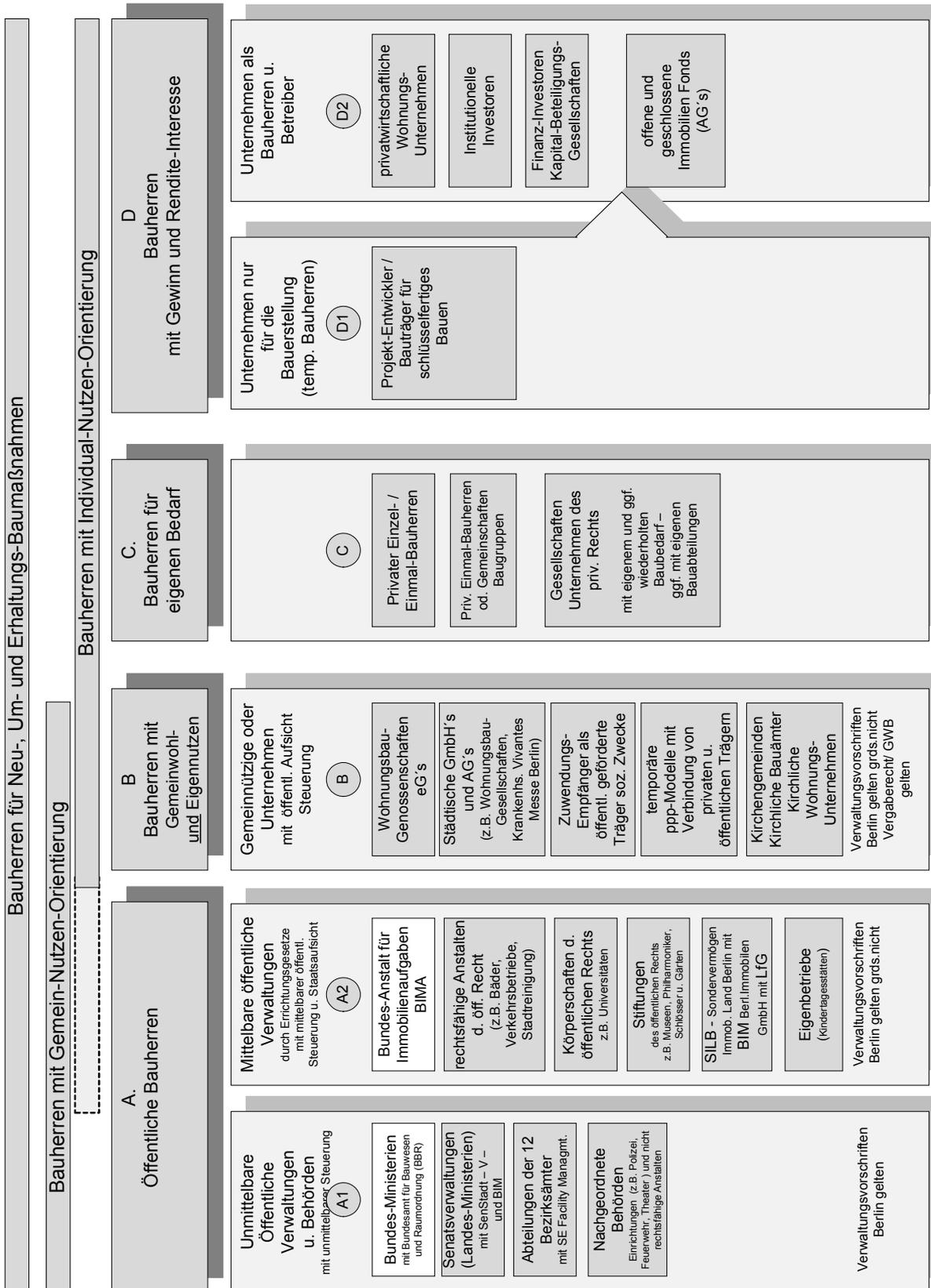
5.5.1. Öffentliche Bauherren (A)

Diese Bauherren sind Teil der staatlichen Verwaltung. Eine umfassend gültige Definition des Verwaltungsbegriffs scheint derzeit aufgrund der Vielfalt der Verwaltungsstrukturen nicht zu existieren. Als mögliche Beschreibung wird "Verwaltung als die den Organen der vollziehenden Gewalt [...] übertragene eigenverantwortliche ständige Erledigung der Aufgaben des Gemeinwesens durch konkrete Maßnahmen in rechtlicher Bindung nach [...] vorgegebener Zwecksetzung." Besonders muss sie am 'öffentlichen Interesse' orientiert sein. Maßgeblich sind dafür Verfassung und Gesetzgebung. Verwaltung hat viele Aufgaben, die nicht gesetzlich festgelegt sind, sondern sich aus ihrem Auftrag ergeben, wie z. B. dem Errichten von Bauwerken der öffentlichen Infrastruktur (Maurer, 2009: S. 4–5).

Auch wenn das Ethos gemeinwohlbezogener Werthaltung im Tagesgeschehen der Bauverwaltung auf die Konkurrenz weiterer Ansprüche trifft, wenn enge Zweck- und Kostenrationalität auch öffentliches Bauen prägen, bleibt der Anspruch nach gesellschaftlichem Mehrwert.

Die öffentliche Bauverwaltung hat sich besonders in den letzten Jahrzehnten in eine Vielzahl von Organisations- und Rechtsformen ausdifferenziert, verwaltungsnah oder entfernter in Gesellschaften bürgerlichen Rechts. Damit erscheint sie heute heterogener denn je. Gesellschaftlich-politische Einflüsse führten dazu, dass sie sich in ihrer Ausrichtung mehr und mehr von technisch-künstlerischen Vorbildern einstmaliger Vorbilder des 19. Jh. entfernte.

Innerhalb der allgemeinen Staatsverwaltung kommt der Bauverwaltung eine Sonderrolle zu. Sie führt keine Gesetze aus (mit Ausnahme der Straßenbauverwaltungen mit dem Straßengesetz), sondern schafft und erhält für die Leistungsverwaltungen die notwendigen Infrastrukturen. Sie hat sich dabei an regulierenden Verwaltungsvorschriften zu orientieren. Dort wird 'wirtschaftliches' Verhalten bei der Verwendung von Steuermitteln eingefordert. Dazu bestimmt der Grundsatz des Haushaltsrechts (LHO § 7): "Bei der Aufstellung und Ausführung des Haushaltsplanes sind die Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit zu beachten [...]" und "[...] relevante Lösungsmöglichkeiten und deren Nutzen und Kosten (einschließlich Folgekosten), auch soweit sie nicht in Geld auszurechnen sind [...]" zu berücksichtigen (Berliner Haushaltsrecht, 2011: § 7). Diese für das wirtschaftliche Agieren der Verwaltung



GR.5.3 : Wertorientierte Typologie der Bauherren (Anfang d. 21. Jhd. in Berlin) mit drei Haupt-Gruppen zwischen 'Gemein-Nutzen' und 'Eigen-Nutzen'

maßgebliche Regelung spricht somit nicht von *Gewinnerzielung*, sondern von *Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit*. Sie bedeuten *gemeinsamen Nutzen und Gemeinwohl*.²² Dieser Nutzen – den man als Qualität verstehen kann – bezeichnet das Maß erfüllter gesellschaftlicher Anforderungen²³ und Werte.

Wer sind heute öffentliche Bauherren? Eine Antwort findet sich im § 98 des "Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkung" (GWB) des Bundes. Es definiert öffentliche Auftraggeber als: "1. Gebietskörperschaften sowie deren Sondervermögen, 2. andere juristische Personen des öffentlichen und privaten Rechts, die zu dem besonderen Zweck gegründet wurden, *im Allgemeininteresse liegende Aufgaben nichtgewerblicher Art zu erfüllen*." – Schon hier zeigt sich, wie sich Erscheinungsformen öffentlicher Bauherren verbunden mit einem Identitäts- und Werte-Wandel differenziert haben. Auch wenn sich Berlin im Jahr 2012 mit dem noch nicht abgeschlossenen Umbau seiner Bau- und Immobilienverwaltung und deren Zuständigkeitsabgrenzungen im Übergang befindet, soll doch eine Einordnung in mein typologisches Modell versucht werden (Berlin-Senatsverwaltung für Inneres, 2011):

5.5.1. a) Bauherren der unmittelbaren Staatsverwaltung (A1)

Primär sind es die 'unmittelbaren staatlichen Verwaltungen', die an Berliner Verwaltungsvorschriften des Haushalts und für Baumaßnahmen (Anweisung Bau – ABau) gebunden sind. Daneben sind ohnehin europäische und Bundesregelungen zu beachten. Überdies unterliegen diese Verwaltungen parlamentarischer Kontrolle. In der oben genannten Typologie sind sie als Gruppe A1 eingeordnet. Dazu gehören die Bundesministerien und in der Berliner Verwaltung die Landesministerien (in Berlin: Senatsverwaltungen, Hauptverwaltungen) einschließlich der ihnen nachgeordneten Behörden, wie z. B. Polizei, Feuerwehr oder Theater.

Die noch bis zur zweiten Hälfte des 20. Jh. in Berlin traditionelle Struktur des *Management-Modells* (2), in dem die nutzende und Eigentümerverwaltung die Bauverwaltung mit Dienstleistungen beauftragt, befindet sich derzeit – auch bundesweit – im Umbruch. Sie wird durch das *Vermieter-Modell* (3) abgelöst. Bauverwaltungen werden in Organisationen des Immobilien- und Facility-Managements integriert, die umfassenden Gebäudeservice anbieten.²⁴ In Berlin wurde dabei das Eigentum der Dienstgebäude inzwischen in

22 Weitere Hinweise auf den Gemeinwohlbezug der Verwaltung werden in Kapitel 8.7 gegeben.

23 Der Grad der Erfüllung von Anforderungen bestimmt gemäß ISO 9000 das Maß von Qualität (siehe dazu Kapitel 3.2) und den erreichbaren Nutzen.

24 In "Organisationskonzepte für das Immobilien- und Liegenschaftsmanagement der Bundesländer" gibt Stephan Küßner umfassende Darstellungen und Analysen des bundesweiten Entwicklungsstandes dieser Entwicklung und seiner Modellkonzepte (Küßner, 2007: Kapitel II und IV).

das Berliner 'Sondervermögen' (SILB) überführt (nicht für die Bezirke). Die Landesverwaltungen nutzen die Gebäude im Mietverhältnis und sind 'Nutzer-Bauherren' (NBH). Die Vermieter-Funktion mit anteiligen Bauherrenfunktionen wird für die Berliner Landes-(Haupt-)Verwaltung durch die Berliner Immobilien Management GmbH (BIM) übernommen. Sie führt zugleich die Geschäfte des Sondervermögens (SILB) und bedient sich für die Gebäudebewirtschaftung des Landesbetriebs für Gebäudebewirtschaftung (LfG).

Einmalige Bauvorhaben werden (noch) von der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung durchgeführt. – Für die Bundesministerien und für weitere bundeseigene Einrichtungen werden Baumaßnahmen durch das Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR)²⁵ durchgeführt.

Die Berliner Bezirke als rechtlich unselbstständige Selbstverwaltungseinheiten²⁶ haben zum Zeitpunkt dieser Arbeit noch eigene Facility-Management-Verwaltungen als sogenannte 'Service-Einheiten'.²⁷ Sie betreuen in Form des Management-Modells (2) die Fachabteilungen und ihre Gebäude durch Leistungen des Gebäudemanagements mit Neubau und baulicher Unterhaltung. Sie unterliegen allen Rechts- und Verwaltungsvorschriften Berlins (insbesondere LHO und ABau). Kontrolle wird durch den Rechnungshof, das Bezirksamt sowie die Bezirksverordnetenversammlung und durch den Senat wahrgenommen. – Kapitel 8.6 geht darauf nochmals ein.

5.5.1. b) Bauherren der mittelbaren Staatsverwaltung (A2)

Die zuvor erwähnte Regelung des § 98 des "Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkung" (GWB) definiert unter Nr. 2 ein Spektrum von Rechtsformen öffentlicher Auftraggeber, die direkt oder indirekt öffentliche *Bauherrenaufgaben* wahrnehmen. Sie sind in meinem Modell (A2) als 'mittelbare Landesverwaltungen' dargestellt. Das sind landesunmittelbare Personalkörperschaften (z. B. die Universitäten), rechtsfähige Anstalten (Verkehrsbetriebe, Stadtreinigung, Bäder) und öffentlich-rechtliche Stiftungen (Philharmoniker, Museen,

25 "Das BBR betreut die Bauaufgaben und Liegenschaften der Verfassungsorgane und Behörden des Bundes in Berlin – vom Neubau über Modernisierungsmaßnahmen bis zur kontinuierlichen bautechnischen und -planerischen Betreuung. Darüber hinaus obliegen ihm alle Baumaßnahmen der Stiftung Preußischer Kulturbesitz, insbesondere die Herrichtung ihrer vielfältigen historischen Bauten wie das Weltkulturerbe Museumsinsel Berlin." (www.bbr.bund.de/)

26 Berliner bezirkliche Selbstverwaltung ist eine besondere Selbstverwaltung unselbstständiger Verwaltungsuntergliederungen, die nur punktuell kommunaler Selbstverwaltung entspricht (Musil & Kirchner, 2012: S. 33).

27 'Service-Einheiten' sind Verwaltungsstellen, die innerhalb der Verwaltung Dienstleistungen (z. B. Baudienstleistungen) gegen Verrechnung für die Leistungs- und Verantwortungszentren erbringen, die unmittelbar bürgerbezogene Aufgaben (z. B. durch Schulen, Kindertagesstätten und Bürogebäude) zu erfüllen haben (Musil & Kirchner, 2012: S. 179–180).

'Schlösser und Gärten'). Sie haben einen besonderen Status innerhalb der Verwaltung durch *Gründungsgesetze*, unterliegen aber der *Staatsaufsicht* (Musil & Kirchner, 2012: S. 47–48). Weiter gehören dazu die Kindertagesstätten-Eigenbetriebe als nicht rechtsfähige Einrichtungen der Bezirke und als Sondervermögen (Berliner Eigenbetriebsgesetz – EigG vom 13.7.1999 § 10), (Berliner Betriebe-Gesetz – BerlBG – § 26). Manche dieser Einrichtungen haben noch Bauabteilungen, zumeist mit Orientierung an Erfordernissen des Gebäude- oder Facility-Managements. Sie decken ihren Baubedarf dezentral nach dem Eigentümer- oder dem Management-Modell (Modell 1/2). Wenn auch kein 'Kontrahierungszwang' zur Zusammenarbeit mit der Bauverwaltung des Senats, der BIM oder der Bezirke besteht, so wird sie aber auch nicht ausgeschlossen. Werden öffentliche Mittel als Zuwendungen in Anspruch genommen, kann die Anwendung von Verwaltungsvorschriften des Bauens (ABau) zur Bedingung gemacht werden, denn grundsätzlich besteht für diese Einrichtungen keine Bindung an diese Regelungen.

Das Haushaltsrecht (Landeshaushaltsordnung) gilt nur mit den §§ 65 (Beteiligung an öffentlichen Unternehmen, Einfluss Berlins) und 88–90, 92, 94–99 (Prüfung durch den Rechnungshof). Die Aufstellung der Haushalte erfolgt ohne direkte parlamentarische Kontrolle. Die zentrale Dienstvorschrift für das öffentliche Bauen Berlins "Allgemeine Anweisung für die Vorbereitung und Durchführung von Bauaufgaben Berlins (ABau)" (Berlin, Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, 2008) gilt gemäß Nr. A1 für Baubehörden und Baudienststellen Berlins und für andere Behörden, die Bauaufgaben Berlins zu erfüllen haben. Die hier erwähnten Stellen sind keine 'Behörden'. Ihre Herauslösung aus dem Gefüge der unmittelbaren öffentlichen Verwaltung sollte ihnen höhere Eigenständigkeit und Beweglichkeit verleihen, damit sie ihre Aufgaben – wie man meint – effizienter wahrnehmen können. Der Verlust an parlamentarischer Kontrolle wird in Kauf genommen. Wirtschaftspläne – die auch Baumaßnahmen ausweisen – werden in eigener Verantwortung aufgestellt, benötigen aber die Zustimmung des Aufsichtsrates. Dieser nimmt eher global eine Steuerung durch Vertreter des Landes wahr. - Zu dieser Gruppe der 'mittelbaren Landesverwaltungen' gehören – wenn auch nicht unumstritten²⁸ – die Berliner Immobilien Management GmbH (BIM), trotz ihres Status als Gesellschaft

28 Aus Gesprächen und Unterlagen konnte ich ersehen, dass der im Jahr 2012 von der BIM angenommene Status "außerhalb der Verwaltung" – also ohne Bindung an Verwaltungsvorschriften – nicht unumstritten ist. In der ausführlichen Analyse von S. Küßner in seiner Dissertation kann aus dem Textzusammenhang kein Ausschluss der Geltung der öffentlichen Regelwerke in Abhängigkeit von der Rechtsform entnommen werden (z. B. Küßner, 2007: S. 260).

privaten Rechts und als GmbH. Dies scheint mir in diesem Fall gerechtfertigt, da sie allein Aufgaben für die Berliner Verwaltung durchführt. Sie führt die Geschäfte für das öffentlich-rechtlich gebundene 'Sondervermögen' (SILB)²⁹ im Verbund mit dem 'Landesbetrieb für Gebäudebewirtschaftung (LfG) und nimmt Eigentümerfunktionen Berlins unter der Aufsicht der Finanzverwaltung wahr. Dafür leistet sie das Facility-Management für die von ihr betreuten Gebäude. Zunehmend wird ihre Zuständigkeit auf die bauliche Betreuung öffentlicher Gebäude und Baumaßnahmen der Senatsverwaltungen – derzeit nicht für die Bezirke – im Rahmen des Vermieterkonzeptes erweitert. Diese Konzeption stellt im Vergleich der Bundesländer zusammen mit Bremen einen Spezialfall des 'Vermieter-Modells' dar (Küßner, 2007: S. 54–56). Damit bleibt die BIM, auch wenn es dort derzeit anscheinend nicht so verstanden wird, in ihrem Handeln öffentlich gebunden, wie auch die Mehrzahl der Immobilienverwaltungen anderer Bundesländer.

Im Vergleich verwaltet die durch Gründungsgesetz im Jahr 2004 gebildete Bundesanstalt für Immobilienaufgaben (BIMA) Bundesgebäude und Liegenschaften, bundesweit. Sie ist eine rechtsfähige Anstalt öffentlichen Rechts und unterliegt der Bundeshaushaltsordnung und ist Eigentümerin aller Bundesliegenschaften. Sie selbst beschreibt ihre Aufgaben wie folgt: "Die Beschaffung sowie der *Neubau, Umbau und die Sanierung*, Überlassung und Verwaltung von Liegenschaften für Dienststellen des Bundes sowie die Vermietung und Verpachtung des Wohnungsbestandes und sonstiger Liegenschaften an Dritte sind Aufgaben der Sparte Facility Management [...]." (BIMA, 2011.) Somit ist sie öffentlicher Bauherr und übernimmt Bauherrenaufgaben für die Bundesbehörden im Sinne des Vermieterverhältnisses (Modell 3).

Man kann unterstellen, dass in diesen mittelbaren Bauherrenverwaltungen die Orientierung am Gebäudemanagement überwiegt. Es geht um Betreiben und Unterhalten. Zudem ist das Bauen in diesen Zusammenhängen nicht Teil des Kerngeschäftes, wird 'miterledigt' und/oder an externe Management-Dienstleister vergeben. – Wie S. Küßner beschreibt, erwartet man politisch von Immobilien-'Verwaltungen' – unabhängig von ihren Rechtsformen – erhöhte *Wirtschaftlichkeit*, Optimierung der *Flächenbedarfe* und *Effizienzsteigerungen* der Gebäudebewirtschaftung. Weitere Ziele werden – so führt er aus – für entbehrlich gehalten. (Küßner, 2007: S. 25–259.)

5.5.2. Bauherren mit Gemeinwohl- und Eigennutzen (B)

Ein Beispiel für sowohl am Gemeinnutzen als auch eingeschränkt am Gewinn orientierte Bauherren sind die *Wohnbaugenossenschaften*. Ihre sowohl

29 Gemäß Gesetz über die Errichtung eines Sondervermögens Immobilien des Landes Berlin (SILB) vom 4.12.2002 bzw. 7.4.2007.

sozial- und baugeschichtlich große Bedeutung für die Entwicklung Berlins ist unbestritten. Wenn hier auch keine angemessen umfassende Würdigung des Konzeptes erfolgen kann, ist das Grundmerkmal dieser Bauherren definitionserheblich, wonach nicht Renditeinteressen die Miete beeinflussen, sondern sie allein in Abwägung technisch-betriebswirtschaftlicher und sozialer Erfordernisse festgesetzt wird. Alle Einnahmen kommen dem Bestand zugute. Nach dem Grundsatz der Gemeinnützigkeit dürfen erwirtschaftete Vermögenswerte nur für die geförderten steuerbegünstigten Zwecke verwendet werden. Damit ist Gewinn- und Renditeorientierung im genossenschaftlichen Bauen nicht zulässig. "Wohnungsgenossenschaften galten in ihrer Gründungszeit als Pioniere der Wohnreform. Ihr ganzheitlicher Ansatz beschränkte sich dabei nicht nur auf die hygienische Verbesserung der Wohnung im Sinne von mehr Licht, Luft und Sonne, sondern wurde modellhaft für neue Wege des Wohnens in der Gemeinschaft. Als selbst nutzende kollektive Bauherren schlossen sie zudem Spekulation und Vermieterwillkür aus [...]. Genossenschaftsmitglieder erhielten erstmals verbindliche Zusagen wie Kündigungsschutz, Dauerwohn- und Mitspracherechte, die als Vorbild auch für spätere Mieterschutzgesetze wirkten."³⁰ (Amann & von Neumann-Cosel, 2008: S. 8–9.)

Zur Abgrenzung des Genossenschaftskonzeptes von dem des privatwirtschaftlicher und gemeinwohl-orientierter Bauherren und zur Begründung ihrer Position wird aus einer Veröffentlichung der Friedrich-Ebert-Stiftung zitiert: "Die Wohnungsgenossenschaften können kommunale Wohnungsunternehmen nicht ersetzen. Sie haben ihren Förderzweck zu erfüllen, also vorrangig den wirtschaftlichen – aber auch den kulturellen und sozialen – Interessen ihrer Mitglieder zu dienen. Demnach können sie nicht *Stadtrendite* im Fokus haben, auch wenn sie durch ihr 'Geschäftsmodell' und ihr soziales Engagement neben dem '*member value*' auch meist einen bestimmten '*public value*' schaffen." (Freitag: 2007: S. 39.) Unschwer kann man 'Stadtrendite' und 'public value' als Variationen des Gemeinwohlbegriffs verstehen.

Einen großen Anteil an dieser Gruppe (B) bilden die verbliebenen städtischen Wohnungsbaugesellschaften, die nach zahlreichen Privatisierungen in den 90er-Jahren des 20. Jh. im öffentlichen Eigentum verblieben sind. Sie treten als GmbH oder auch als AG bzw. gemeinnützige AG (DegeWo) auf. Die Rechtsformen als

30 An anderer Stelle heißt es zum Modell der Wohnungsgenossenschaften: "Das Wohnen in einer Genossenschaft setzt die Mitgliedschaft in genossenschaftlichen Unternehmen voraus. In der Regel sind dafür anfangs nur ein Geschäftsanteil sowie das einmalige Eintrittsgeld zu zahlen. Bei Übernahme der Wohnung fallen dann [...] weitere Anteile an. Auf diese Anteile kann je nach Geschäftslage eine jährliche Dividende gezahlt werden, bei Kündigung der Mitgliedschaft werden sie zurückerstattet." (Amann & von Neumann-Cosel, 2007: S. 30.)

Kapitalgesellschaften privaten Rechts signalisieren *Gewinnorientierung*, die einerseits angesichts knapper öffentlicher Finanzen erwünscht, jedoch durch staatliche Einflussnahme in den Aufsichtsgremien gesteuert und begrenzt werden kann. Insbesondere der seit Ende der ersten Dekade des 21. Jh. wieder offenbar werdende Bedarf an Wohnraum mit günstigen Mieten erweist die Wertigkeit solcher Steuerungsmöglichkeiten, die über mehr als 20 Jahre vernachlässigt wurden.

Darüber hinaus zeigt sich in diesen Modellen durch die verbliebene öffentliche Orientierung (und Aufsicht) die Chance, zugleich mit der wirtschaftlichen Rendite auch 'Stadtrendite' zu generieren³¹. Diesen oben bereits zitierten Begriff gebraucht Frank Bielka, Vorstandsmitglied der DEGEWO, in einem Beitrag über öffentliche Wohnungsbaunternehmen: "[...] (sie) sind vielfältig engagiert. Ihre Immobilien-Bewirtschaftung, ihre Übernahme öffentlicher Aufgaben, ihr städtebauliches Wirken sowie ihre Unterstützung von Sozial- und Bildungsprojekten entlasten die Stadtkasse und bringen indirekt zusätzliche Steuereinnahmen. Neben ihrer finanzwirtschaftlichen Rendite erwirtschaften sie eine zusätzliche Rendite – kurz Stadtrendite – für die Kommunen." (Bielka, 2007: S. 63.) Dazu führt er weiter aus: "Bei der 'Stadtrendite 1' geht es um Geld, welches das Wohnungsunternehmen dem öffentlichen Haushalt unmittelbar einbringt bzw. erspart. [...] Die 'Stadtrendite 2' umfasst indirekte fiskalische Folgen für die Stadt [...] Dabei geht es zunächst um ideelle und immaterielle Qualitäten, die [...] erhöht werden, etwa ein attraktives Stadtbild oder eine wachsende Zufriedenheit der Menschen."³² (Bielka, 2007: S. 67/71.) "Die darin sich ausdrückende gemeinwohlorientierte Haltung ist Satzungsbestandteil dieser öffentlichen Wohnungsbaugesellschaft, deren Unternehmensführungen direkt zu solchem Handeln angehalten werden." (Bielka, 2007: S. 76.) Unter der Maßgabe von Gemeinnützigkeit finden sich in Berlin Vereine, gemeinnützige GmbH's, z. B. als soziale Träger, die steuerbegünstigte (gemeinnützige, mildtätige) Zwecke verfolgen. Auch Kirchengemeinden mit Betreuung durch das Kirchliche Bauamt sind diesem Kreis zuzuordnen. Erhalten solche privaten oder halböffentlichen Einrichtungen, Gesellschaften auf Antrag öffentliche Fördermittel in Form von sogenannten 'Zuwendungen', z. B. für Projekte, so sind damit Bedingungen in Bezug auf wirtschaftliche und

31 "Die Gesamtrendite eines kommunalen Wohnungsunternehmens entspricht also eben nicht nur der ausgeschütteten betriebswirtschaftlichen Dividende, die relativ leicht als Eigenkapitalrendite ausgewiesen werden kann. Vielmehr wird diese monetäre Rendite ergänzt durch eine Stadtrendite, die sich einerseits aus der Sozialrendite, also den Kosten für auffälliges Wohnverhalten, und den Aufwendungen für ein soziales Management als wesentliche Bausteine zusammensetzt [...]." (Bielka, 2007: S. 65.)

32 Später beziffert Bielka die von Sachverständigen ermittelte Summe der Stadtrenditen 1 und 2 auf 12,6 % nach eigenkapitalbasierter Berechnungsmethode (Bielka, 2007: S. 73).

sparsame Verwendung und die Beachtung öffentlicher Verwaltungsvorschriften verbunden. Damit stellt sich ein Gemeinwohlbezug her, Eigennutzen ist nicht förderfähig.

Auch die Zusammenarbeitsmodelle des Public-private-Partnership schließen in ihren Vertragswerken aus, dass entgegen Interessen des Gemeinwohls gehandelt wird. In der Regel sind – da öffentliche Finanzmittel einbezogen sind – die Vorschriften des öffentlichen Bauens und das Haushaltsrecht vereinbart.

5.5.3. Bauherren für eigenen Bedarf (C)

Diese Bauherrengruppe markiert erstmals in dieser Typologie die Orientierung auf eigenen Bedarf; man könnte behaupten, die Urform der Bauherren. – So sind hier die vielen privaten Einzelbauherren einzuordnen, die – in der Regel einmal – für ihren persönlichen Bedarf bauen und dafür auch die Bauherrenfunktion übernehmen. Hier trifft in der Regel der Laie im Bauen auf differenzierte Prozesse und Strukturen des Bauens und muss sie bewältigen. Er nimmt diese Rolle als Eigentümer, als Nutzer und als Management-Bauherr in Form des 'Eigentümer-Modells' (1) wahr. Die Baugeschichte zeigt in allen ihren Phasen Beispiele, wie Bauherren die Architektur und Baukultur ihrer Zeit prägten. Hier finden sich die Paläste des Adels und die kulturbewussten Einzelbauherren des 20. Jh.; sie alle ließen sich von namhaften Architekten ihrer Zeit *ihr* Haus bauen. Viel mehr prägen aber die namenlosen Bauherren mit ihren mühsam ersparten Einfamilienhäusern landauf und landab das Erscheinungsbild unserer Baukultur. – Bauen als Mittel zur Selbstdarstellung und Selbstverwirklichung, als Äußerung elementarer Antriebe verstanden, wie im Kapitel 3.4/3.5 beschrieben, findet hier seinen Ausdruck. Und wir sehen die Ödnis zersiedelter Vorstädte als weitaus überwiegende Zeugnisse hilf- und orientierungslosen Bauherrenhandelns, aber auch realisierter *Bedürfnisse*.

Als Teil dieser Gruppe der Eigenbedarfs-Bauherren finden sich in den letzten Jahren besonders in städtischem Umfeld vermehrt Bauherrengemeinschaften bzw. Baugruppen. Sie sind der Zusammenschluss mehrerer Bauherren und Eigentümer für ein gemeinsames Bauprojekt, oft in der Form einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts, die nach Fertigstellung und im Betrieb durch die Rechtsform der Eigentümergemeinschaft nach dem Wohnungseigentumsgesetz (WEG) abgelöst wird. Die gemeinschaftliche Bauherrenfunktion kann hier wieder im 'Eigentümer-Modell' (1) wahrgenommen werden. Dies bleibt auch dann so, wenn Moderationsaufgaben extern vergeben werden. Ähnlich besteht hier auch hohe Einflussmöglichkeit des Bauherrn auf das baukulturelle architektonische Ergebnis des Projektes, wird allerdings

durch Zwang zum Gruppenkonsens beschränkt – "Charakteristisch für die meisten bisher realisierten Berliner Baugemeinschaften ist ihr hohes architektonisches Niveau." Es zeigt sich in vielen Beispielen, dass "die wichtigsten Impulse im Wohnungsbau des letzten Jahrzehnts von diesen ausgingen und dass weiter wichtige Impulse von diesen zu erwarten sind" (Kuhn, 2010: S. 15). – Zu dieser Gruppe gehören Industriefirmen mit ihrem Bedarf an Produktionsstätten und repräsentativen Zentralen. Ihr Nutzen enthält das Finanzielle, aber nicht zuletzt die nicht monetären und uralten Bedürfnisse der Selbstdarstellung.

5.5.4. Bauherren mit Eigennutzen- und Gewinnorientierung

Die vierte Gruppe dieser Typologie erfasst Bauherren, deren Nutzen aus Gebäuden im finanziellen Gewinn besteht. – Zunächst sind es Projektentwickler (D1) in ihren unterschiedlichen Erscheinungsformen. Sie sind Bauherren auf Zeit, indem sie für bekannte oder unbekannte Nutzer/spätere Eigentümer oder Mieter Gebäude planen und errichten. Ihre Aufgaben beinhalten Situationsanalysen, Entwicklungen – von Nutzungen, Finanzierungen und Planungskonzepten, Herbeiführen der baurechtlichen Genehmigungsfähigkeit – bis hin zur Errichtung der Bauwerke. Projektentwicklung ist eine Bauherrenaufgabe, die vor den Leistungen der Architekten und Ingenieure beginnt; sozusagen in der 'Leistungsphase 0'. Die Ausgangssituationen sind verschieden, z. B.: Kapital sucht Anlage, Nutzung sucht Kapital und Grundstück und Grundstück sucht Nutzung usw. Entwicklungsprojekte können somit unterschiedlich beginnen, enden oder in andere Bauherrenzuständigkeit wechseln. In jedem Fall handelt hier – wenn auch temporär – ein Bauherr, der selbst oder im Auftrag tätig ist. Er erfüllt zumindest für diesen Zeitraum die Voraussetzungen, die im Kapitel 5.2.3 definiert worden sind. Eine weitere Gruppe der gewinnorientierten Bauherren (D2) ³³

33 Zitate aus einem Interview im Deutschen Architektenblatt (DAB) 3/10 mit Bauinvestoren: "Dr. R. Emenlauer (ProStadt): '[...] wenn wir über Aktiengesellschaften reden, für die Immobilien nur Substanzwerte einer an der Börse handelbaren Aktie sind, den man dazu nicht genau bewerten kann, dann fragt man sich, wie sich diese Gesellschaften in Zukunft verhalten werden. Die Tendenz geht zu weltweiten Kauf ertragsstarker Bestände statt Neubau. Bei Neubau bleibt die kaufmännische Projektentwicklung, d.h. die ökonomische Projektentwicklung im Haus. Ansonsten werden die AGs darauf achten, dass sie Entwicklungsrisiken auf Dritte verlagern.' – Dr. G. Moegelin, Immobilienfondsgesellschaft Kaphag: 'Zur Zeit gibt es noch nicht viele Immobilien-AGs, aber es werden weitere entstehen [...] die nicht nur von der Rendite leben können. [...] Sie müssen also [...] verwerten, müssen Bestände kaufen, müssen sie zerlegen, verkaufen, müssen neue Objekte einkaufen. Manche werden selbst entwickeln. Gegebenenfalls beschäftigen sie freie Architekten, die anderen kaufen nur Bestände, oder lassen sich von Projektentwicklern fertig gestellte Immobilien liefern, so wie sich die offenen Fonds auch beliefern lassen. Eine eigene Projektentwicklung wäre viel zu komplex und risikoreich. Folgerichtig entstehen immer größere Einheiten von professionellen Projektentwicklern und Realisierern [...]'. (Schultz-Coulon, 2010: S. 564–569.)

bilden sowohl Unternehmen in Form von Wohnungsgesellschaften, institutionellen (Versicherungen, Banken) und Finanzinvestoren als auch offenen (börsengehandelten) und geschlossenen Immobilienfonds. Sie ziehen primär aus der Vermietung oder Verpachtung der Bauwerke, aus ihrer Weiterentwicklung und Veräußerung finanziellen Gewinn. Sie handeln mit Gewerbe- oder Wohnbauten, entwickeln und betreiben sie; seltener sind sie auch Bauherren für die Entwicklung oder Neuerrichtung. Es kann ein Leistungsübergang oder Personalunion zwischen Entwicklern und Investoren bestehen.

Daher gilt für beide Teilgruppen (D1 und D2), dass der spätere Nutzer (Kunde) zum Zeitpunkt der Gebäudeerrichtung oft unbekannt ist. Doch besteht er als 'statistische Größe' der Marktforschung, denn der Bezug und die Orientierung am Immobilienmarkt, also am Bedarf und an der Wertschätzung der Kunden, sind die wesentlich prägenden Einflüsse für diese Bauherren. "Investoren beziehen ihre ästhetischen und funktionalen Kriterien inzwischen nicht mehr vorrangig aus dem Diskurs akademisch gebildeter Kreise, sondern hauptsächlich aus dem empirischen Konsumentenverhalten, das Marktforschung und Trendanalysen ermitteln, die einem ständigen Wandel unterworfen sind und ihrerseits durch den Markt beeinflusst werden. [...] Die ästhetische Idee, der entwerferische Ansatz, die Essenz abendländischer Architekturtheorie muss sich irgendwie in die Machbarkeitsstudie und Marketingstrategie der Auftraggeber einfügen." (Sommer, 2000: S. 563.) "Nach einem bei Architekten weit verbreiteten Vorurteil sind sie (die Investoren) zwar die Totengräber der Baukultur, weil sie das Haus als solches nicht interessiert, sie nichts damit ausdrücken wollen und sich rasch von ihm trennen. Aber derart gleichgültig verhalten sich Investoren doch nicht. Sie sind schließlich auf Kunden angewiesen, die den Bau nutzen und wertschätzen können. Damit brauchen sie mehr als funktionelle Kisten, die mit denen der Konkurrenz komplett verwechselbar sind." (Stimpel, 2008: S. 29.) – Diese Einschätzung, die sich auch auf einige gewerbliche Bauherren (z. B. von Einkaufszentren) der Gruppe C beziehen lässt, zeigt im Vergleich zu bisherigen Bauherren-Typen ein neues und verändertes Paradigma. Bauherren werden wiederum zur Wahrung ihrer Interessen von den Bedürfnissen ihrer Kunden bestimmt.

Damit erweisen sich das Gebaute, Prozesse und Potenziale als Baukultur (Kapitel 3). Diese Bauherren bauen, was (gesellschaftlich) gewollt wird, was der 'Markt' fordert; oder von dem sie annehmen, dass es gefordert wird. *Marktorientierung* ist für alle Bauinvestoren ein existenzielles 'Muss'. Es begründet ihr Verhalten, das man populistisch nennen könnte, das aber in seiner ausdrück-

lichen 'Kundenorientierung' den Qualitätsdefinitionen (Kapitel 2) entspricht. Wenn auch der Kunde die Maßstäbe bestimmt, für die Art der Erfüllung bleiben dennoch Spielräume, die der Bauherr in seiner baukulturellen Verantwortung auszufüllen hat. Zudem zeigen sich in bestimmten Marktsegmenten auch Präferenzen für ambitionierte Architektur, zumindest für den Mainstream. – In Zeiten eines Verkäufer-/Vermietermarktes mit knappem Angebot sind es nicht Kunden, sondern Bauherren, welche Maßstäbe setzen, dann steht Gewinnstreben gegen architektonisch-baukulturelle Ambition.

Diese Konstellationen, in denen Projektentwickler und Investoren agieren, entsprechen dem 'Vermieter-Modell' (3), da sie mit Grundstücksverfügungsrechten für zunächst unbekannte oder angenommene, später für tatsächliche Mieter, Pächter, Käufer selbst oder mit Dritten handeln. Ich schließe aus, die Investoren selbst hier als Nutzer zu betrachten, also das 'Eigentümer-Modell' (1) anzunehmen. Die Folgen opportunistischen oder dirigistischen Bauherrenverhaltens der Projektentwickler/Investoren zeigen sich an Beispielen der Mietskasernen am Anfang des 20. Jh., der Tristesse mancher Siedlungen der Nachkriegszeit oder an modisch-stereotypen 'Center-Architekturen' unserer Tage. – In jedem Fall erweist sich auch hier baukulturelle Relevanz des Bauherrenhandelns, das einen gesellschaftlichen Bedarf zu erfüllen versucht.

5.6. Zwischen-Resümee 5

Bauherren prägen – das ist meine Hypothese – Bauen und Baukultur. Es war daher in dieser Bestimmung, in der Definition und Beschreibung ihrer Strukturen zu untersuchen, ob Ursachen für ihre baukulturelle Bedeutung in ihrer Definition und Typologie gefunden werden könnten. Hier ergaben sich Aufschlüsse auf ihre Wirkungsmöglichkeiten aus ihrer 'beherrschenden' Position und Funktion und – im Gelingen und Versagen – ihrer erlebbaren initialen Wirkung. - Trotz erkennbarer Unsicherheit der Fachwelt über eine allgemeine Definition des Bauherrn wurde versucht (Kapitel 5.2.2), die wesentlichen fünf *Merkmale* zu beschreiben: *Nutzer mit Bauwillen, Inhaber der Grundstücks-Verfügungsrechte, ökonomisches Potenzial, Baurechtsinhaber und Bestimmungsrechte/Möglichkeit über die Planung und Ausführung.* Mit ihnen definiere ich den Status des Bauherrn.

Zur näheren Definition der Bauherren und ihrer organisatorischen Konstrukte wurden drei Modelle vorgestellt, die ich aus Konzepten des Facility-Managements abgeleitet habe. Dort finden sich in Zusammenführung der vorstehenden fünf Merkmale drei Bauherrenelemente (*Eigentümer, Nutzer und Bau-Manager*), in denen in unterschiedlichen Konstellationen heutige Bauherren ihre Funktionen im Bauen wahrnehmen.

Für die weitere Beschreibung der Bauherren wurde eine Typologie vorgestellt, in der grundsätzliche Wert-Haltungen und Orientierungen für ihr Handeln zwischen 'Gemeinwohl' oder 'Individualwohl' zugrunde gelegt wurde. Zwischen diesen beiden äußersten Wertpositionen lassen sich – so meine Hypothese – heutige Bauherren in sechs Gruppen einordnen. Damit konnte ich die Position unterschiedlicher Geschäftsmodelle der Privat-, Einzel- und Gruppenbauherren, der öffentlichen Verwaltungen, Wohnungsbaugesellschaften, Investoren bestimmen. Sie wurden mit ihren wesentlichen Merkmalen typologisch beschrieben.

Mit diesen Einordnungen und meinen Definitionen des Baukulturbegriffs lässt sich an dieser Stelle eine erste Bestimmung des Verhältnisses von Bauherren und Baukultur geben:

Bauherren sind in der Lage, initial und maßgeblich die Kultur des Bauens durch ihre Werthaltungen und Ansprüche zu beeinflussen. Damit sind sie ein wesentliches Potenzial des Planen und Bauens und Bestandteile des baukulturellen Systems.

6. Bauherrenfunktionen – Bauherrenaufgaben

Initiativen der Bauherren und ihr Handeln stehen am Anfang aller Prozesse des Planens und Bauens; das war eingangs meine These. Doch ist außerhalb der Fachwelt noch wenig bekannt, wie Bauherren handeln, was ihre Aufgaben im Bauen sind. – Unter dem Begriff 'Projektsteuerung' wurden ihre delegierbaren Aufgaben mit dem Inkrafttreten der "Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI)" erstmals 1977 beschrieben. Die Darstellung im § 31, ohne Honorartafel und Leistungsbild¹, sollte Aufgaben formulieren, die schon bisher von den Bauherren selbst oder von Architekten 'miterledigt' wurden.

Prof. Pfarr, einer der Begründer der HOAI, berichtet über das Scheitern einer ausführlicheren Darstellung der Bauherren-Aufgaben am Widerstand der Architektenverbände, die – wie man heute weiß berechtigt – eine mögliche Konkurrenzsituation befürchteten. In der amtlichen Begründung der HOAI 1977, die bis zur Novellierung im Jahr 2009 gültig war, wird die Erwähnung der Bauherrenaufgaben im § 31 einmal mit der zunehmenden Komplexität der Bauaufgaben und dann mit der teilweisen Überforderung der Auftraggeber begründet (Pfarr & Hasselmann & Will, 1984: S. 9–10). Darin spiegeln sich schon vor über 30 Jahren Anfänge zu einem spezialisierten Sparten-Denken, das sich heute in zunehmender 'Entfachlichung' der Bauherren und in einem separatistisch anmutenden Rollenverständnis der Architekten äußert.

Auch wenn in der Neufassung der HOAI Projektsteuerungsleistungen nicht mehr enthalten sind, ist deren Notwendigkeit und Bedeutung unbestritten. Seit 1977 wurden aufgrund der kargen Aussagen des § 31 HOAI, Aufgabenkataloge außerhalb dieser Bestimmungen formuliert, welche die Leistungen bis hin zur Honorarberechnung differenziert beschrieben. Nicht delegierbare Aufgaben blieben ausgenommen, da scheinbar kein Klärungsbedarf bestand. Abgesehen von einer frühen Veröffentlichung von L. Will, 1982, wurden erst in den letzten Jahren von der staatlichen Bauverwaltung für ihre Zwecke Beschreibungen nicht delegierbarer Aufgaben formuliert, da deren Rückzug auf *Kernaufgaben* die Abgrenzung erforderlich machte. Ein generell anerkanntes Konzept ist bis heute überfällig.

6.1. Analyse bestehender Beschreibungen von Bauherrenaufgaben

6.1.1. Dissertation von Ludwig Will: "Die Rolle des Bauherrn im Planungs- und Bauprozess" – 1983

Die erste systematische Untersuchung und Formulierung der Bauherrenaufgaben unternahm L. Will in seiner Dissertation im Jahre 1982. Als deren Hauptziele bezeichnet er, Aussagen zum Aufgabenkomplex der Bauherren durch 1.) Analyse

¹ Pfarr berichtet, dass erste Entwürfe (1974) zum § 31 noch phasenorientiert waren und dass dabei auch eine 'Leistungsphase 0' vorgesehen war (Pfarr, 1984: S. 10).

von Projektsteuerungsverträgen, durch 2.) standardisierte Interviews von Bauherren und Projektsteuerern sowie durch 3.) systematisch-deduktives Vorgehen einer Aufgabenanalyse empirisch als auch deduktiv zu entwickeln (Will, 1982: S. 27).² Bemerkenswert ist aus heutiger Sicht, dass er den gesamten *Lebenszyklus* von der "Bedarfsermittlung" bis hin zur "Nutzung" und "Liquidation" des Bauwerks einbezieht (Will, 1983: S. 7). Der Katalog enthält insgesamt 87 Bauherrenaufgaben.

1. Ebene		Projekt-Erfolg gem. Zielen des Bauherrn								
2. Ebene		A: Allg.	B: Zielverfolgung			C: Sicherung der Zielverwirklichung				
3. Ebene	Handlungsbereiche der Bauherren	Aufgabenstruktur der Bauherrenleistungen nach: Will - 1983: Die Rolle des Bauherrn im Planungs- und Bauprozess identisch mit Pfarr, Hasselmann, Will: Bauherrenleistungen und die §§ 15 und 31 HOAI - 1984	Allgemeines zum Projekt	Qualität	Zeit	Kosten	Finanzierung u. Buchhalterische Abwicklung	Organisation	Dokumentation	Recht und Versicherung
4. Ebene	Projekt-Stufe	I.-Bedarfsermittlung	6	2	1	1	2	2	2	2
		II.-Planung des Projektes	4	3	5	4	7	4	2	5
		III.-Realisierung des Projektes	1	3	2	1	2	3	2	5
		IV.-Übernahme u. Inbetriebnahme	1	3	1	2	4	2	2	1
SUMMEN			12	11	9	8	15	11	8	13

TB.6.1 : Beschreibungs-Struktur der Bauherrenaufgaben nach Will (1983)

Die Übersichtsgrafik (TB.6.1) seines damaligen Konzeptes zeigt drei 'Handlungsbereiche' und vier 'Projektstufen'.³ Dabei beschreibt er A) allgemeine Aufgaben, B) Aufgaben zur Erreichung der Hauptziele, C) weitere Aufgaben zur Sicherung der Zielverwirklichung (wie ich annehme gemäß B). – Will erwähnt, dass eine Gliederung nach HOAI-Leistungsphasen unbefriedigend wäre, da sich damit keine inhaltliche Ordnung erzeugen ließe. Er führt weiter aus, dass die Beschreibungen "in allgemeiner Form und so abstrakt wie notwendig zu fassen sind, daß auf diese Weise nicht gleichzeitig auch bestimmte Methoden ihrer Wahrnehmung fixiert werden. Denn wenn diese Aufgabenbeschreibung allgemein gültig sein soll, muß sie methodenneutral formuliert sein." (Will, 1982: S. 202.) Diese Hinweise entsprechen dem von mir in dieser Arbeit angewandten 'Meta-System', wie ich sie in Abschnitt 6.2 dieses Kapitels in meiner Aufgabenentwicklung berücksichtigt habe.

2 Hier ist anzumerken, dass der analytisch-deduktive Ansatz von L. Will von späteren Veröffentlichungen, die anschließend im Überblick behandelt werden, nicht mehr aufgegriffen wird. Vielmehr beziehen sich deren Ergebnisse – bis hin zu dem der AHO-Fachkommission – auf 'Anwendungserfahrungen'.

3 Projektstufen nach Will (1984): Bedarfsermittlung, Planung, Realisierung und Übernahme.

Wills Katalog unterscheidet nicht – wie alle späteren – zwischen delegierbaren und nicht delegierbaren Aufgaben. Diese Unterscheidung ergibt sich seiner Meinung nach aus der Art der Projektorganisation, wenn Projekt-Teile z. B. an Generalplaner, Generalunternehmer übertragen werden. Wenn auch eine Differenzierung zwischen delegierbar und nicht delegierbar – wie er anmerkt – von höchster praktischer Bedeutung ist⁴, wird sie von ihm "späteren Bemühungen" überlassen (Will, 1982: S. 206–219). Die 1984 erschienene Veröffentlichung "Bauherrenleistungen und die §§ 15 und 31 der HOAI" – Mitautor Pfarr – übernimmt die Ausführungen von Will aus dem Jahre 1982 unverändert.

6.1.2. Will: "Vom Bauherrn zum Projektsteuerer" – 1987

Eine fünf Jahre später zur Publikation gelangte Darstellung Wills zeigt eine vereinfachte Struktur ohne Projektstufen, aber weiterhin die schon vorher formulierten acht Handlungsbereiche, die jetzt nur auf delegierbare Projektsteuerungsleistungen im Sinne von § 31 HOAI bezogen werden (TB.6.2). Damit wird der Ansatz einer allgemein umfassenden Beschreibung der Bauherrenaufgaben aufgegeben.⁵ Es wird nur zwischen Grund- und besonderen Leistungen unterschieden, ohne Stufen und HOAI-Bezug.

		Handlungsbereiche der Projektsteuerung								
		Projektsteuerungsleistungen zur Zielverfolgung			Projektsteuerungsleistungen					
Aufgabenstruktur der Projektsteuerungsleistungen Will, 1987: "Vom Bauherrn zum Projektsteuerer" in: Festschrift zum 60.Geburtstag von Prof. Dr. Karlheinz Pfarr		Qualität	Zeit	Kosten	zur Projektfinanzierung u. -Buchhaltung	Projekt-Organisation	zur Dokumentation	in Rechts- und Versicherungsangelegenheiten	zum Projekt allgemein	
		a	b	c	d	e	f	g	h	
Grundleistungen		5	4	5	9	5	5	6	6	45
Besondere Leistungen		3	3	3	4	3	1	3	2	22
SUMMEN		8	7	8	13	8	6	9	8	67

TB.6.2 : Beschreibungs-Struktur der Bauherrenaufgaben nach Will (1987)

4 In der Bauverwaltung – aber vermutlich auch in der mit Bauen befassten Privatwirtschaft – ist in den letzten Jahren im Zuge der Bemühungen zum Personalabbau die Frage der nicht delegierbaren Kernaufgaben intensiv geprüft, mit Verbänden und Kammern diskutiert und durch Gutachten untersucht worden.

5 Mit dieser Begrenzung auf allein delegierbare Bauherren-Aufgaben fehlen die wichtigen Aussagen zu den bei Bauherren verbleibenden Leistungen. – Diese Lücke habe ich in meiner Entwicklung eines neuen Gesamt-Kataloges versucht zu schließen.

Acht Handlungsbereiche werden unterschieden und in Leistungen zur 'Zielverfolgung' und in 'Projektsteuerungsleistungen' gegliedert. Damit ergeben sich insgesamt 67 Einzelleistungen (Pfarr & Hasselmann & Will, 1987: S. 108–115). Eine Abgrenzung zu nicht delegierbaren Aufgaben wird nicht vorgeschlagen. Diese Strukturierung wird neun Jahre später in ähnlicher Form vom Deutschen Verband der Projektsteuerer aufgenommen und weiterentwickelt.

6.1.3. "Projektmanagementleistungen in der Bau- u. Immobilienwirtschaft", Katalog des AHO – 1996–2004

Unterstützungs-Aufgaben verweisen auf nie-delegierbare "Kernaufgaben" der Bauherren		21	12	8	6	8	13	47	28,66%		
Zusammenfassung	Besondere Leistungen	13	11	15	14	14	16	70	42,68%		
	Grund.-Leistungen	21	17	21	26	18	12	94	57,32%		
	Gesamtzahl d. Aufgaben	11	28	36	40	32	28	164	100,00%		
Projekt-Leitung		10	8					8			
Handlungsbereiche	C	Termine und Kapazitäten u. Logistik	Besondere Leistungen	3	0	3	4	3	3	13	32
			Grund.-Leistungen	3	3	6	6	4	0	19	
	C	Kosten und Finanzierung	Besondere Leistungen	7	3	2	2	3	2	12	40
			Grund.-Leistungen	10	4	5	8	6	5	28	
	B	Qualitäten und Quantitäten	Besondere Leistungen	10	4	5	5	3	2	19	38
			Grund.-Leistungen	4	4	2	7	3	3	19	
	A	Organisation, Information, Koordination u. Dokumentation	Besondere Leistungen	3	4	5	3	5	9	26	54
			Grund.-Leistungen	4	6	8	5	5	4	28	
	Aufgabenstruktur DVP - AHO 1996		1								
			1	Projekt-Vorbereitung							
			2	Planung							
			3	Ausführungs-Vorbereitung							
		4	Ausführung								
		5	Projektabschluss								
		Projekt-Stufen									
							Gesamt		164		

Diese in zweiter Auflage erschienene, nicht amtliche Veröffentlichung des AHO⁶ über Projektmanagementleistungen und deren Honorierung wurde und wird bis in das erste Jahrzehnt des 21. Jh. vorzugsweise zur Beschreibung delegierbarer Bauherrenaufgaben und zur Honorarberechnung⁷ genutzt. Ihr kommt nach der in der neuesten Fassung der HOAI entfallenen Beschreibung das Verdienst detaillierter Auseinandersetzung mit diesem Aufgabenbereich zu.

In der Einleitung dieser Veröffentlichung des AHO heißt es: "Die *Grundleistungen* umfassen die neutrale und unabhängige Wahrneh-

TB.6.3 : Beschreibungs-Struktur mit Anzahl und Gliederung der Bauherrenaufgaben nach AHO (2004)

6 AHO: Ausschuss der Verbände und Kammern der Ingenieure und Architekten für die Honorarordnung e. V.
 7 Diese Präferenz zeigen Zitate und Verweise in Standardwerken der Projektsteuerungsliteratur– (Kochendörfer & Liebchen & Viering, 2007: S. 33–46) (Kalusche, 2002: s. u. a. S. 18–22) – Dieser Katalog dient als Quasistandard.

mung von Auftraggeberaufgaben in beratender Stabsfunktion und in organisatorischer, technischer, wirtschaftlicher und rechtlicher Hinsicht. [...] Anders verhält es sich bei den *Besonderen Leistungen*. Sie lassen sich in: planungs-ergänzende Leistungen, Beratungs-, Koordinations-, Informations- und Kontrollleistungen einteilen [...]." (AHO, 2004: S. 1–2.) Weiter heißt es, dass die Erwähnung von acht *Projektleitungsaufgaben* für den Fall gedacht ist, dass "seitens des Auftraggebers auch die *Projektleitung* [...] beauftragt wird [...]" (AHO, 1996: S. 17). Sie haben keinen systematischen Bezug zum Katalog der Steuerungsaufgaben. (TB.6.3) – Ein Kommentar klassifiziert: Die Projektsteuerungsaufgaben sind delegierbare und *beratende Tätigkeiten*, die sich von denen der Architekten und Ingenieure unterscheiden (Locher & Koeble & Frick, 1991: S. 514–515).

Ein Vergleich mit Will zeigt Ähnlichkeit in Gliederung und Inhalt der Handlungsbereiche. Drei von ihnen beschreiben das Grundmuster '*Qualitäts-, Kosten- und Termin*'-Ziele, ein weiterer Handlungsbereich zusätzliche Aufgaben. Insgesamt finden sich in 40 Feldern 164 delegierbare Bauherrenleistungen, davon 94 'Grundleistungen' und 70 'Besondere Leistungen' (AHO, 1996: S. 10–16). Hinzu kommen acht gesondert erwähnte Projektleitungsaufgaben. Interessant ist noch, dass Quellen dieser Beschreibungen (so heißt es im Vorwort) nicht weiter spezifizierte langjährige 'Anwendungserfahrungen' der Kommissionsmitglieder sind (AHO, 1996: S. VIII).

Der Katalog enthält (AN.TB.6.1, Seite 168-172) *drei* Aufgabenbereiche: 1.) Im § 205: delegierbare Aufgaben, 2.) gemäß § 206: Aufgaben der Projektleitung. Indirekt ablesbar sind: 3.) weitere nicht delegierbare – allerdings nicht ausgewiesene – Bauherrenaufgaben, auf die in 47 Positionen des Katalogs Bezug genommen wird. Dort sind nach meiner Analyse in der Anlage 'nicht selbstständige' Aufgaben der 'Mitwirkung', 'Unterstützung' oder 'Vorbereitung' beschrieben,⁸ die ich in Sp. 7 mit M, U und V gekennzeichnet habe. Sie verweisen – so meine ich – auf sogenannte 'Kern'-Aufgaben der Bauherren. Dazu ist festzustellen:

- 1.) Die Differenzierung in 'Projektstufen' und 'Handlungsbereiche' entspricht dem 20 Jahre alten Konzept von L. Will aus dem Jahre 1983. Die hohe Detaillierung erschwert die Übersicht. Sie vermittelt den Eindruck einer 'Aufblähung' des Aufgabenvolumens, auch durch Wiederholungen. Dazu heißt es in einem Kommentar zu § 31 HOAI: "Dabei ist gelegentlich festzustellen, daß dieses vom Projektsteuerer vorgeschlagene Leistungsbild mehr in den Bereich der

⁸ Z. B. belässt die Aufgabe "Herbeiführen der erforderlichen Entscheidungen des Auftraggebers" die ungeminderte Zuständigkeit und Verantwortung für die Entscheidung beim AG. Oder: "Mitwirken beim Vertreten der Planungskonzeption mit – bis zu 5 Erläuterungs- und Erörterungsterminen" bedeutet eine mehr oder minder unverbindliche Unterstützung und die volle Zuständigkeit des AG.

'Rechts- und Honorarlyrik' gehört, als daß es in faßbarer und klarer juristischer Terminologie vom Leistungsbild der Architekten und Ingenieure abgrenzbar wäre." (Locher & Koeble & Frick, 1991: S. 518.)⁹

- 2.) Die hier vorgeschlagene Gliederung der Handlungsbereiche halte ich aus systemtechnischer Sicht für inhomogen. Den Zielgrößen *Kosten*, *Termine* und *Qualitäten* werden zusätzlich Aufgaben der *Organisation*, *Information*, *Koordination* und *Dokumentation* zugefügt. Sie bezeichnen keine weiteren Ziele¹⁰, sondern sind operative Mittel zur Zielerreichung. Ein uneinheitlicher Systemaufbau ist die Folge. Nur ein widerspruchsfreies, hierarchisches System könnte m. E. Lücken oder Überschneidungen vermeiden.
- 3.) Das benutzte Konzept der 'Handlungsbereiche' enthält die Annahme, dass für alle beliebigen Projekte alle wesentlichen Handlungen und Aufgaben vorab und generell durch ein Leistungsbild benannt werden können. Diesen Versuch einer 'Ein-für-alle-Mal-Beschreibung' halte ich für fragwürdig. Nur allgemeinere Kategorien eines Meta-Systems – wie das der HOAI-Leistungsphasen, in denen nur das 'Was' und nicht das 'Wie' beschrieben wird, könnten das annähernd leisten. Überdies hätte ein Konzept vollständiger Beschreibung nur Sinn, wenn es für einen *Werkvertrag* und dessen Leistungs-, Haftungs-Definition und Honorarberechnung genutzt werden kann. Hier liegt nach der Rechtsprechung grundsätzlich eine dienstvertragliche Beratung vor.
- 4.) Dieser Katalog zeigt keine Gesamtdarstellung aller Aufgaben der Bauherren, er beschränkt sich auf *delegierbare Projektsteuerungsaufgaben*. Angaben zu *Projektleitungsaufgaben* (AHO, 2004: S. 17) stehen für die *delegierbaren* der *nicht delegierbaren* Bauherrenaufgaben. *Nie delegierbare* Kernaufgaben der Bauherren sind in Form nur in Form von indirekten Verweisen (siehe Analyse in der ANLAGE AN.TB.6.1) erkennbar, fehlen aber leider für ein vollständiges Bild.

9 Auf die Honorarsystematik der AHO gehe ich hier nicht ein. Anmerken möchte ich noch, dass ich die Eignung des von der AHO für die Projektsteuerer gewählten, HOAI-verwandten, Ansatzes mit Bausummen und Honorarzonon bezweifle. Dieser Bezug ist für Projektsteuerungsleistungen bestreitbar, da die Leistung wenig vom Volumen des Projektes, aber erheblich von dessen Komplexität abhängt. Sie drückt sich in der Zahl der insgesamt mitwirkenden Planungs- und Baugewerke, Gutachter – z. B. über deren Honorare – aus und in der Zahl der extern mitwirkenden (z. B. Genehmigungs-)Stellen. Zusammen mit der Projektdauer ergäbe sich ein plausibler Zusammenhang zur verlangten Leistung. – Dem entspricht, dass sich in der Praxis bei Projektsteuerungsverträgen ein pauschaler %-Bezug zum sonstigen Honorarvolumen des Projektes – Maßgröße für Komplexität – als konsensfähig erwies.

10 Ebenso ist die Ergänzung der Handlungsbereiche durch 'Finanzierung', 'Kapazitäten' und Logistik' systematisch unplausibel, da diese auch nur zur Zielerreichung dienen, d. h. nicht Projektziele sind.

Es bleibt hier die für Bauherren wichtige Frage unbeantwortet¹¹, warum bestimmte Aufgaben nicht, völlig oder teilweise delegierbar sind.

6.1.4. Analyse von Beschreibungen nicht delegierbarer (Kern-)Bauherrenaufgaben

Zunächst sei an die Ausführungen von Will erinnert, der die Frage der Abgrenzung und die Formulierung eines Unterscheidungsmodus der delegierbaren von den nicht delegierbaren Bauherrenaufgaben ausdrücklich späteren Bemühungen überließ. Alle zuvor beschriebenen Kataloge sparten dies aus.

6.1.4. a) Richtlinien des Bundes (RBBau)

In den allgemein einsehbaren "Richtlinien für die Durchführung von Bauaufgaben des Bundes" (RBBau) des Bundesamtes für Verkehr, Bau- und Stadtentwicklung (BMVBS, 2012: Abschn. A–S, 1–2) finden sich Aufgabenbeschreibungen. Siehe Anlage (AN.TB.6.2, Seite 173). Auffällig ist zunächst die Erwähnung unter Nr. 2.1 von generellen, objektübergreifenden Aufgaben. Sie kann man aus Sicht der Qualitätstheorie als Aufbau und Aufrechterhaltung eines Qualitätssicherungs-Systems verstehen. Die Beschreibung der eigentlichen Bauherrenaufgaben findet sich unter Nr. 2.2, 'objektbezogene Aufgaben'. Erwähnt werden weiterhin: Funktionen des 'Bedarfsträgers', der nutzenden Verwaltung sowie 'baufachliche Bauherrenaufgaben' (Nr. 2.2.2), die ich als nicht delegierbar verstehe. In einem dritten Abschnitt (2.2.3) werden Aufgaben der Bauverwaltung nach HOAI-Leistungsbildern erwähnt, was auch einen Bezug zu Projektsteuerungsaufgaben (gemäß § 31 HOAI bis 2009) einschließt.

Weitere Aufgaben – einschließlich der in Nr. 2.2.4 genannten – können als nicht delegierbare Bauherrenaufgaben verstanden werden. Angemerkt wird unter 2.2.3, dass Aufgaben auf freiberuflich Tätige übertragen werden können. – Die sehr allgemeinen, knappen Beschreibungen mit 26 Aufgaben geben einen ganzheitlichen Eindruck über das Verständnis der Bauherrenzuständigkeiten, ohne dass allerdings ein Abgrenzungsoperator zwischen delegierbaren und nicht delegierbaren Aufgaben ersichtlich ist.

6.1.4. b) Gutachten für die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin – 2001

Auf Beschluss des Abgeordnetenhauses Berlin wurden im Juli 2001 die R. Berger Strategie Consultants beauftragt, ein Konzept zur Reorganisation

¹¹ Die Bemühungen von Staat und Verwaltung zur Neuausrichtung der Bauverwaltung durch Beschränkung auf die 'Kernaufgaben' stellten die Frage der Delegierbarkeit ihrer Voraussetzungen und Folgen. Ähnliche Fragestellungen dürften auch in der Privatwirtschaft unter Kostenaspekten entstehen.

der bauenden Bereiche bei der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung zu erarbeiten und die Aufgaben- und Kompetenzstruktur der Landes-Bauverwaltung (ohne bezirkliche Bauämter) zu überprüfen. Dabei ging es auch um die Bestimmung der sogenannten nicht delegierbaren 'Kernaufgaben' des öffentlichen Bauherrn. Gründe waren Finanzprobleme Berlins mit dem Zwang zum Personalabbau in Verbindung mit Ergebnissen der 'Staatsaufgabenkritik' einer Expertenkommission.¹² Sie hatte empfohlen, sich künftig auf 'Kernaufgaben' zu beschränken.

Das Gutachten lieferte u. a. einen Katalog der Aufgaben der Bauverwaltung. Er unterscheidet prinzipiell vier "Wertschöpfungsstufen" (WSS): I.) der 'nicht delegierbaren Bauherren-Leistungen'; II.) der 'delegierbaren Bauherren-Leistungen'; weiterhin III.) 'Ingenieur-Dienstleistungen' und IV.) für die Verwaltung nicht in Betracht kommende Aufgaben der Ausführungsstufe. Damit werden in (WSS I) ausdrücklich die 'nicht delegierbaren' Aufgaben benannt. Untersucht wurde die "Wertschöpfungstiefe der bauenden Bereiche"¹³ (Berger, 2001: S. 7) und ob von der Bauverwaltung – neben den nicht delegierbaren Aufgaben – auch operative Steuerungsleistungen (WSS II) und HOAI-Architekten-/Ingenieurleistungen (WSS III) erbracht werden sollen. Dies hätte dem bisherigen und traditionellen Selbstverständnis technischer Bauverwaltungen entsprochen (Berger-Gutachten, 2001).¹⁴

Der in der Anlage (AN.TB.6.3, Seite 174) abgebildete Gesamtkatalog delegierbarer und nicht delegierbarer Bauherrenaufgaben des Gutachtens ist nicht in *Projektstufen* gegliedert, wie die zuvor beschriebenen Beispiele. Das Gutachten (Folie 56) zeigt den Beginn der Leistungen vor Beginn der HOAI-Leistungen, dann aber keine weitere Gliederung in Bezug auf die HOAI-Phasen 1–9. – Ähnlich den 'Handlungsbereichen' des AHO findet man im Katalog

12 Die Kommission legte mit Datum von 23.11.2001 dem Senat von Berlin ihren Abschlussbericht vor. Für die 'bauenden Bereiche' wird unter Nr. XI, Vorschlag 1b, u. a. vorgeschlagen, "die Bauherrenleistung als Vorbehaltsleistung des Bauherrn in der öffentlichen Verwaltung Berlins so eng wie in der Wirtschaft zu bestimmen. Damit wird der Wettbewerbsbereich zwischen öffentlichen und privaten Bauleistungen erweitert. Um dieses Ziel zu erreichen, sollte den Verwaltungen vorgegeben werden, dass 40 v. H. der bisherigen Monopolleistungen künftig dem Wettbewerb zugänglich sein müssen." (Berlin – Expertenkommission Staatsaufgabenkritik, 2001: S. 86.)

13 Auszug aus dem Gutachten: "Die künftige Wertschöpfungstiefe der bauenden Bereiche wurde in zwei Schritten analytisch abgeleitet: Zunächst wurde anhand definierter Kriterien evaluiert, ob bzw. wofür eine über die nicht delegierbaren Bauherren-/Bauträgeraufgaben hinausgehende Wertschöpfung erforderlich ist. Anschließend wurde das Ergebnis über einen Organisationsvergleich (Benchmarking) plausibilisiert."

14 Mit schriftlicher Zustimmung der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung (StS BW Pro) vom 30.5.2008 wird aus den nicht veröffentlichten Unterlagen – dem Abschlussbericht Phase 1 vom 14.12.01, dem Bericht der Anhörung der 'Fachkreise' vom 24.9.01 und seiner offiziellen Zusammenfassung durch R. Schäfer vom 19.11.2001 – zitiert (Vorlage HA vom 14.5.2002).

der WSS I vier übergeordnete Funktions-Kategorien: 1.) *"Kundenbetreuung"*, 2.) *"Bedarfsermittlung"*, 3.) *"Standards setzen"* und 4.) *"Durchführung operativer Maßnahmen mit erforderlicher Bauherren-Mitwirkung"*.

In den hier untersuchten Aufgabenkatalogen haben die R.-Berger-Cosultants für die Berliner Landes-Bauverwaltung (Kapitel 6.1.4.b) als Einzige der bisher genannten Untersuchungen beschrieben, wie sie delegierbare und nicht delegierbare Aufgaben unterschieden haben. Zur Markierung der 'Nicht-delegierbarkeit' von Aufgaben nahmen die Gutachter an: (A) 'Muss-Kriterien': A1.) gesetzliche Verpflichtung, A2.) politischer Wille, A3.) kein Leistungsangebot am Markt. – (B) 'Soll-Kriterien': B1.) Sicherung der Leistungsqualität, B2.) keine Erträge durch weitergehende eigene Leistungen, B3.) Flexibilität und B4) Kompetenzerhalt durch Eigenleistung (Berger, 2001: S. 9–10). – Diese Entscheidungsregel, zur Bestimmung 'nichtdelegierbarer' Bauherren-Aufgaben (für die Bauverwaltung), enthält zuerst formale, politische und vergabetechnische, dann qualitative Kriterien für Aufgaben der Bauverwaltung, also nicht allgemeine Anwendungen. Außer Acht bleiben dabei wesentliche Interessenlagen eines öffentlichen Bauherrn, die bei der Vergabe eigener Aufgaben an Externe zu beachten sind. Darauf wird im Kapitel 6.3 näher eingegangen. Insgesamt lässt diese Aufgabendarstellung kein Strukturkonzept erkennen, kein Modell deduktiver Ableitung, das Plausibilität und Vollständigkeit der Aufgaben erkennbar machen würde. Quellen oder Referenzen werden nicht benannt, allein allgemeine Praxiserfahrungen als Quelle angegeben. Daher erscheint diese Ausarbeitung als wenig plausibel.

6.2. Alternative Ableitung von Bauherrenaufgaben aus den Qualitätsnormen und Modell-Entwicklung

Die zuvor erläuterten Modelle zur Beschreibung von Bauherrenaufgaben verweisen – mit Ausnahme der RBBau und des Berger-Gutachtens – zumeist auf ihren Ursprung im § 31 HOAI (bzw. auch in der erstmaligen Charakterisierung von Bauherrenaufgaben durch L. Will). Unzulänglichkeiten zeigen sich in der Beliebigkeit der Strukturen aufgrund fehlender Begründung. Auch sind viele Beschreibungen nach 'Projektstufen' strukturiert, die sich indirekt auf die Leistungsphasen der HOAI und auf inhaltliche 'Handlungsbereiche' beziehen. Der Sinn solcher Konzepte wird nicht begründet. – Es galt also, einen neuen, alternativen Ansatz zu suchen, d. h. den Aufgabenkatalog nach einem alternativen Strukturprinzip zu entwerfen. Darin sollten delegierbare und nicht delegierbaren Bauherrenaufgaben enthalten sein und sich deduktiv schlüssig ableiten lassen.

6.2.1. Aufgabenbeschreibung aus Quellen der Qualitäts- und Wirtschaftstheorie

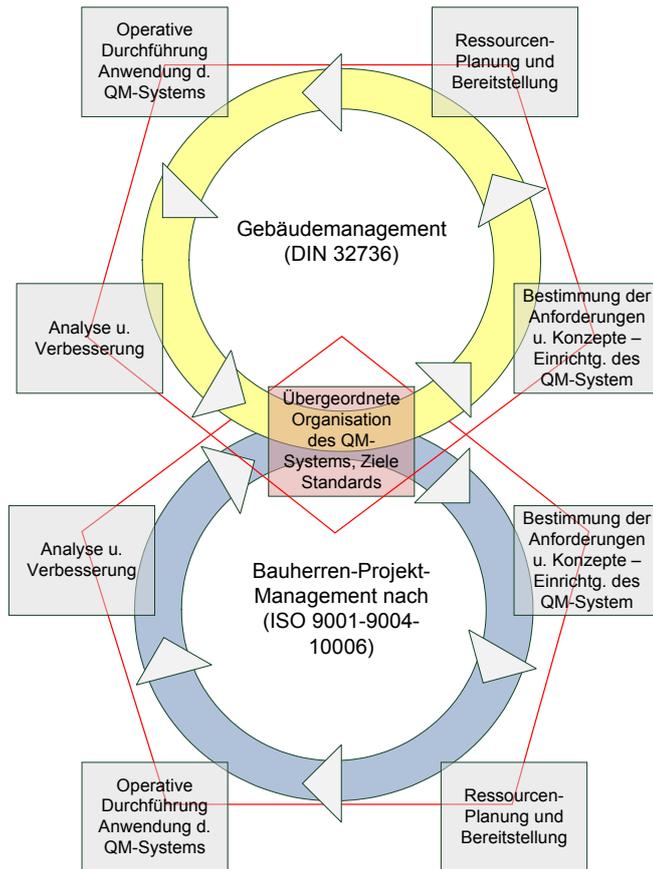
Diese Arbeit hat schon zuvor Denkansätze der Qualitäts- und Systemtheorie genutzt. Hierzu habe ich im Kapitel 1 und 3 Anmerkungen gemacht. Auch für die Beschreibung der Bauherrenaufgaben ist die Systematik qualitätsorientierter Prozesse geeignet, da offensichtlich jegliches Bauherrenhandeln *Qualität* in unterschiedlichen 'Aggregatzuständen' zuerst in Produkten, dann mittels Prozess- und Beziehungs-Qualitäten (Kapitel 3) erzeugen soll. Die Qualitätstheorie nimmt an, dass die Prinzipien der Qualitätserzeugung unabhängig von der Art erzeugter Produkte sind.

Ich verwende international, interdisziplinär abgestimmte Meta-Konzepte von Qualitätsprozessen zur Deduktion von Bauherren-Management-Aufgaben.

Voraussetzungen dafür sind:

- 1.) Prozess-Konzepte – wie sie die ISO 9001–9004–10006 vorstellen – folgen einem neuen Organisationsverständnis, wonach das Handeln eines Unternehmens als die Verknüpfung von Einzelaktivitäten (Teilprozessen) verstanden wird. Sie sind durch Managementmaßnahmen zu steuern. Diese Sicht folgt nicht aufbauorganisatorischen Hierarchien, sondern beabsichtigt ein ganzheitliches Zusammenwirken der Aktivitäten für den Kundennutzen (Zollondz, 2006: S. 217).
- 2.) Die betriebswirtschaftliche Literatur unterscheidet *Kernprozesse, Wertschöpfungsprozesse, Teilprozesse, Führungsprozesse, Unterstützungsprozesse*. Planer-Aufgaben sind *Wertschöpfungsprozesse*, auf die sich *Führungsprozesse* richten. – Die zuvor analysierten Beschreibungen – insbesondere des AHO – haben sowohl *Führungs- als auch Unterstützungsprozesse* miteinander vermengt. Unterstützungsprozesse lassen sich je nach Situation aus den primären Führungsprozessen ableiten, sind aber – so meine Annahme – kaum generalisierend beschreibbar. Daher konzentriere ich mich auf die *Führungsaufgaben*.
- 3.) Als charakteristische Prozess-Struktur der Qualitätstheorie findet man wiederholt den geschlossenen *Kreislauf* verknüpfter Teilprozesse, in dem das Ende einer Aktivitätskette zugleich auch den Anfang eines neuen Prozesses bildet. Darin ist der Konzeptansatz 'kontinuierlicher Verbesserung' (KVP) enthalten, der sich aus der Analyse von Ergebnissen und entsprechender Korrektur ergibt. – Einer der Urväter der Qualitätstheorie – W. E. Deming (1900–1993) – formulierte den klassisch qualitätsorientierten Prozess im nach ihm benann-

ten 'Deming-Circle'. Dieser verbindet Komponenten von PLAN (P) – DO (D) – CHECK (C) – ACT (A) (Zollondz, 2006: S. 85).¹⁵ – Dieser Grundgedanke des rückkoppelnden Qualitätszirkels findet sich in der Qualitätsliteratur¹⁶, auch in der ISO 9001:2005, die den Prozesskreislauf zur Grundlage zertifizierbaren Qualitätsmanagements macht. Dort wird der Prozess auf vier Elemente beschränkt: 1.) Verantwortung der Leitung, 2.) Management von Ressourcen, 3) Produktrealisierung und 4.) Messung und Analyse (ISO 9001, 2000: S. 13).¹⁷



GR.6.4 : Zusammenhang der Prozesse der Bauwerks-Erstellung und Erhaltung - in Anlehnung an EN.ISO-9001

3.) Unter Verwendung und Auswertung der Prozessbeschreibungen der ISO 9001, ISO 9004 und ISO 10006 habe ich – unter Einbeziehung analysierter Aufgabenkataloge und Erfahrungen – ein alternatives Aufgabenkonzept entwickelt. Anlage (AN. TB.6.3) zeigt eine Auswertung der drei ISO-Normen hinsichtlich qualitätsorientierter Hauptaufgaben, die ich zur Entwicklung meines Konzeptes nutze.

4.) Die von mir entwickelte Aufgabenstruktur zeigt – wie die verknüpften Qualitätskreise darstellen (GR.9.4) – alle Aufgaben des *Projekt-* und des *Gebäudemanagements* der Bauherren. Diese Verbin-

15 In abgewandelter Form beschreibt Walter Masing seinen industrieorientierten Qualitätskreis als Kreislauf von 1) Konzeptbildung, 2) Konstruktion, 3) Planung, 4) Zulieferung, 5) Ausführung, 6) Prüfung, 7) Versand, 8) Montage, 9) Service und 10) Kundenbetreuung, der dann wieder in neue – und verbesserte – Konzepte mündet (Masing, 2007: S. 10).

16 Siehe dazu auch Zollondz, 2006: S. 179–193.

17 "Damit eine Organisation wirksam funktionieren kann, muss sie zahlreiche miteinander verknüpfte Tätigkeiten erkennen, leiten und lenken. Eine Tätigkeit, die Ressourcen verwendet und die ausgeführt wird, um die Umwandlung von Eingaben in Ergebnisse zu ermöglichen, kann als Prozess angesehen werden. Oft bildet das Ergebnis des einen Prozesses die direkte Eingabe für den nächsten. Die Anwendung eines Systems von Prozessen in einer Organisation, gepaart mit dem Erkennen und den Wechselwirkungen dieser Prozesse sowie deren Management, kann als 'prozessorientierter Ansatz' bezeichnet werden." (ISO 9001: Nr. 0.2.)

dung entspricht einer *'lifecycle'*-Sicht auf Bauwerke, welche die Erstellung und die Betreuung (Service) von Gebäuden ganzheitlich umfasst. Diese Arbeit untersucht – so lohnend es wäre – die Aufgaben der Bauunterhaltung, des Gebäudemanagements und ihre Verknüpfung allerdings nicht.

6.2.2. *Modell* prozessorientierter Bauherrenaufgaben

Das von mir entwickelte Prozess-Modell beschränkt sich auf die zuvor benannten *Kern-/Führungsprozesse* der Bauherren. Außerdem hat mein Prozess-Katalog keine *Projektstufen*. Die Aufgaben werden als weitgehend kontinuierlich verlaufend angenommen und in einem hierarchischen System geordnet, das Übersicht und Ergänzbarkeit sichert.

Damit werden ausgehend vom Gesamtprozess des Bauherrenhandelns mit zunehmender Differenzierung Gruppen von Sub-Prozessen bestimmt: Mit Bezug auf das P-D-C-A-Modell (*Deming-Circle*) habe ich aus den Prozess-Beschreibungen der ISO-Qualitäts-Normen mittels sinngemäßer Transformation drei hierarchisch strukturierte Aufgabenebenen gebildet. In der nebenstehenden Tabelle (TB.6.5) sind sie als mein Modell der Bauherrenaufgaben dargestellt. Eine weitere Ausdifferenzierung der Struktur wäre möglich.

6.2.3. Beschreibung eines alternativen Modells der Bauherrenaufgaben

Die folgende Beschreibung der Bauherrenaufgaben trennt noch nicht nach delegierbaren und nicht delegierbaren Aufgaben; sie bildet zunächst den *Gesamtkatalog* der Bauherrenaufgaben in drei Ebenen ab. In Abschnitt 6.3 wird dann erörtert, wie delegierbare und nicht delegierbare Aufgaben unterschieden und baukulturelle Wirkungen der Aufgaben bestimmt werden können.

6.2.3. a) Aufgaben übergeordneter Organisation

Ebene O: Bestimmte Aufgaben stellen sich für Bauherren schon vor Beginn der Projekte, um ihre Organisation für Bauaufgaben zu befähigen. Dies gilt generell, besonders aber für professionelle Bauherren. Damit bestimmen sie ihre Organisation, die Qualifikationen, Qualifizierungen, Standardprozesse, die technischen und gestalterischen Standards und auch die Beziehungen zwischen Leitung und Mitarbeitern. Hier beginnen die Aufgaben der Bauherren und die 'Kultur' ihres Handelns. Alle diese Maßnahmen drücken sich in der Folge in der Qualität der Prozesse und Ergebnisse aus.

6.2.3. b) Bestimmung der Anforderungen, Konzepte u. Qualitätssicherung

Ebene P: Die Projektbearbeitung der Bauherren beginnt früh bzw. sollte früh beginnen mit dem Bestimmen der Kunden-Anforderungen (P11), der Ziele des

Ebene 1			EBENE 2 Aufgaben-Gruppen des Bauherren- Projekt-Managements		EBENE 3 Aufgaben des Bauherren-Projekt-Managements		
1	2	3	4	5	7	8	
Plan	O	Übergeordnete Organisation, Einrichtung des QM-Systems	O1	Planung / Fortschreibung, Festleg. übergeordneter Ziele, Standards, Regeln	O11	Festlegungen für Leitbild, Standards, Maßstäbe und Qualifikationen des Unternehmens (Organisation)	
			O2	Personal-Management	O21	Planung, Realisierung v. Maßnahmen zur Partizipation, Motivation des Personals	
	P	Planung u Bestimmung der Anforderungen, Konzepte und Einrichtung des Qualitäts-Management-Systems für das Projekt	P1	Strategische Planung Ermitteln und Bestimmen - ggf. Änderung - der Grundkonzepte	P11	Ermittlung der generellen Kunden- / Stakeholder-Anforderungen und des Baubedarfs	
					P12	Feststellung und Analyse von wichtigen bzw. kritischen Projekt-Voraussetzungen, Umfeld- / Standort-Bedingungen und Einflüssen - mit Risikoanalyse	
			P2	Operative Planung - Spezifizierung der Anforderungen und Ziel-Größen	P13	Bestimmung (ggf. Änderung) übergeordneter Projekt-Ziele und ihrer relativen Wichtigungen als Entscheidungs-Grundlage bei Kosten, Terminen und Qualitäten.	
					P14	Planung der Rahmen-Konzepte für die Personal-Organisation, für Information, Verträge, Abläufe, Kosten, Finanzierung, Termine, Qualitäten, Quantitäten - Mitwirkung / Freigabe von Planungs- und Architektur-Konzepten.	
	R	Planung und Bereitstellung der Ressourcen	R1	Bereitstellung nicht-personeller, also materieller, finanzieller u. Daten-Ressourcen	R11	Bereitstellung des bebaubaren Grundstücks	
					R12	Sicherung und Beschaffung der Finanzierung / Liquidität	
			R2	Planung und Bereitstellung personeller und gewerblicher (Planungs- und Ausführungs)-Res.	R21	Auswahl u. Bereitstellung / Zuordnung eigenen Personals	
					R22	Auswahl (Auswahlverfahren) und Bereitstellung von externen Planungs-Personals ggf. Wettbewerbe	
R23					Auswahl und Bereitstellung (Auswahlverfahren) von Ausführungs-Firmen - Vergabeverfahren		
R24					Bereitstellung von räumlich-technischer Infrastruktur für die Planung und Ausführung		
D1					Strategisch-übergeordn. Steuerung	D11	Verhandlung u. Abschluss von Verträgen und deren Änderung bzw. Ergänzung .
						D12	Klärungen, Änderungen und Entscheidungen von besonderer Bedeutung zur Sicherung der Projekt-Ziele (z.B. Planung, Architektur, Verträge, Finanzierung)
Do	Steuerung der operativen Durchführung und Projekt-Realisierung	D2	Operative Steuerung durch: - Kontrolle u. Eingriff - Koordination - Entscheidung - Klärungen - Dokumentation	D13	Freigaben, Abnahmen von Leistungen und Übergaben zur Sicherung der Projektziele		
				D14	Kontrolle und Durchsetzung von Zielen, Standards, architektonischer Konzepte, von Rechten und Pflichten		
				D15	Herbeiführen der öffentlich-rechtlicher Genehmigungen (Baurecht)		
				D21	Finanzielle Einzel-Abwicklung / Bewirtschaftung Buchhaltung des Projektes		
				D22	Operative Kontrolle, Steuerung, Koordination und Organisation (Termine, Abläufe, Kosten, Produkt- und Prozess Qualitäten) Durchsetzung der Ziele (ggf. mit rechtlichen Mitteln)		
		D3	Führung - Kommunikation - Information	D23	interne Abstimmungen, Klärungen zu Einzelfragen mit Planern und Firmen		
				D24	Dokumentation von Vorgängen u. Ergebnissen, Lenkung der Informationen		
				D25	Pflege, Fortschreibung u. Aufrechterhalten (Kontrolle) des QM-Systems und seiner Unterlagen		
		C	Analyse Verbesserung	A1	Prüfung, Analysen und Korrekturen nach Abschluss der Projektdurchführung	C11	End-Prüfung und Leistungsabnahmen/ Analyse und Auswertung der Ergebnisse, Fehlererkennung.
						C12	Fehlerbewertung des QM-Systems, Verbesserungen des QM-Systems und organisationsinternes Lernen
			A2	Dokumentation, Vorbereitung Betrieb	C21	Datenerfassung und Datenspeicherung / Bereitstellung	
S	Service Gebäude-Management.					Eingang in den Prozess der Gebäude-Erhaltung	

TB.6.5 : Alternatives Konzept der Bauherrenaufgaben (delegierbar / nicht delegierbar), abgeleitet aus Aufgaben von Prozess-Modellen der ISO-Normen 9001 / 9004 / 10006

Projektes und die Analyse seiner Umfeldbedingungen (P12). – Ein wesentlicher Schritt mit großer Folgewirkung ist der Entwurf von 'Rahmenkonzepten' unterschiedlicher Art in P14. (siehe Kap. 3.8.2, Seite 23) Sie prägen den 'Wendegang' des Vorhabens. Mit Kreativität und Kompetenz sind hier vom Bauherrn Grundlagen des Projektes zu schaffen, werden Ausgangsgrößen bestimmt und 'Weichen' gestellt. Dies geschieht, bevor Planer und Firmen benannt sind. Die Entwicklung des 'Konzeptionellen' in P14 besteht auch in der eigentlichen Planungs- und Bau-Grund-Idee, die z. B. aus einer Projektentwicklung hervorgehen kann.¹⁸ Hier kann auch zum ersten Mal der schon zitierte 'Bauwille' der Bauherren, seine Vorstellung, das Programm, die Erwartung an das Bauwerk zum Ausdruck kommen. Anschließend oder auch parallel kommt es zum Zusammenspiel von Bauherrn und Architekt/Planern, bei dem Anforderungen, Konzepte und Lösungen schrittweise konvergieren und sich verdichten. Aus meinen Erinnerungen kann ich sagen, dass sich hier – wenn überhaupt – ein *magisch inspirierender Prozess* zwischen Planern und Bauherr ereignen kann, in dem aus vagen konzeptionellen Anfängen, aus Kompetenzen und Haltungen eine überzeugende Idee sichtbar wird oder nach und nach geformt wird. Wohl gemerkt gilt das hier Gesagte für *alle Elemente* eines Bauprojektes, für seine Architektur, seine Konstruktion, seine Finanzierung, seine Organisation, seine Abläufe und – nicht zuletzt – für seine Verträge.

Operativ differenzierend sind die Aufgaben in P2 ausgerichtet. Hier werden die allgemeinen Vorgaben in projektorientierte Handlungsanweisungen umgesetzt (P21). Durch die Bestimmung des konkreten Bauprogramms (P22) werden – auch mit baukultureller Bedeutung – verbindliche formale und technische Standards für das Ergebnis bestimmt.

6.2.3. c) Planung und Bereitstellung der Ressourcen

Ebene R: Die Bereitstellung der Ressourcen verschiedener Art für ein Projekt schließt sich in meinem Modell an die Planung und Konzeptbildung an. Doch es sind Konstellationen denkbar, in denen sich aus den Ressourcen die Konzepte entwickeln. In jedem Fall besteht eine große Nähe zwischen diesen Prozessen. – Unterschieden werden Planung und Bereitstellung materieller Ressourcen, einschließlich Grundstück, Finanzierung und Daten (R1). Von besonderer Bedeutung ist hier die Auswahl personeller und gewerblicher Ressourcen (R2). Diese Prozesse sind – wie später noch begründet wird – besonders risikorelevant, da eine falsche oder unzureichende Auswahl gravierende, nur schwer und folgenreich reversible Wirkungen auslösen kann.

18 Es erweist sich, dass dieser Prozess-Bereich (R) nicht mit den HOAI-Abläufen synchronisiert ist. Er erfolgt teilweise vor jeder HOAI-Leistung, teilweise auch parallel dazu.

6.2.3. d) Mitwirkung an der operativen Durchführung und Projektrealisierung

Ebene D: Die hier zu beschreibenden Prozesse setzen Ergebnisse der vorhergehenden Aufgaben voraus und dienen der Verwirklichung des Projektes. – Zunächst sind es 'strategisch übergeordnete' Maßnahmen (D1), mit denen wesentliche Belange der Bauherren realisiert werden sollen. Dazu gehören: Ausarbeitung und Durchsetzung der Verträge, Herbeiführen baurechtlicher Voraussetzungen, Abnahmen, und letztlich ergebnisrelevante Entscheidungen. Diese Vorgänge haben maßgebliche Bedeutung für die Umsetzung der Ziele und die Interessenwahrung des Bauherrn; sie setzen Kenntnis der Organisationsinterna voraus. Es ist Normalität bei Bauprojekten, dass das Unvorhersehbare immer wieder geschieht und projektgefährdendes Ausmaß annehmen kann. Lösungen solcher Krisen benötigen hohe fachliche Kompetenz, aber häufig die Bereitschaft – und die Möglichkeit – über gravierende finanzielle, qualitative und zeitliche Folgen *zu entscheiden*. Diese Kompetenz besitzt letztlich nur der Bauherr selbst.

Demgegenüber bestehen die Aufgaben der Gruppen D2 in operativ umsetzender *Steuerung und Kontrolle*. In der Gruppe D3 werden *Führungs- und Kommunikationsaufgaben* der Bauherren benannt. Sie verdienen hohe Aufmerksamkeit, besonders bei großen und komplexen Projekten. Werden sie in den oben genannten Aufgabenkatalogen – z. B. der AHO – kaum erwähnt, kann man das dadurch erklären, dass allein *delegierbare* Aufgaben behandelt werden. Es ist fraglich, ob diese Leitungsfunktion an Dritte übertragen werden kann. Ihre Bedeutung kommt in dem erwähnten Zitat von Sir Stuart Lipton (Kapitel 5.1.1)¹⁹ zum Ausdruck. Er beschreibt zu Recht, dass *Führung* und *Leitung* für eine erfolgreiche Gesamtleistung unverzichtbar seien. Dies bedeutet in der Aufgabe D31 das persönliche Eintreten und Auftreten für das Projekt und das Team. Hier erweist sich, dass Ergebnisse erst aus der Zusammenarbeit von *Menschen* einer sozialen Gruppe entstehen. Sie benötigen Ansprache und Kommunikation durch eine identifizierbare und akzeptierte Leitung.

Ebenso hohe Bedeutung haben Aufgaben der 'externen Kommunikation' (D32/33). Sie erfüllt besonders bei professionellen Bauherren die Wahrnehmung der Dienstleistungsbeziehung zu den Kunden und Betroffenen. Ansprüche der 'mündigen' Gesellschaft sind besonders bei öffentlichen Bauvorhaben gewachsen. Eine Delegation an Dienstleister wird kaum den Ansprüchen gerecht, da oft die unmittelbare Mitwirkung des eigentlich verantwortlichen Bauherrn erwartet wird.

19 Bereits im Kapitel 5.1.1 zitiert, seiner 'Bedeutung halber nochmals wiedergegeben: Sir Stuart Lipton: "The client role is a crucial success factor in the quality of the final product. [...] Great projects need great leadership to inspire a great team for a great performance [...]" (CABE: 2003.)

6.2.3. e) Überwachung, Analysen und Korrekturen

Ebene C: Mit diesen Aufgaben schließt sich der Kreis der qualitätsorientierten Prozesse. Ihre Ergebnisse gehen in Rückkopplung und zur Verbesserung des Systems in die Vorgaben neuer Projekte ein (oder sollten in sie eingehen). – Diese Aufgaben (C11/12) werden im öffentlichen Bauen insbesondere durch die Rechnungshöfe wahrgenommen. Ihre Analyse abgeschlossener Projekte dient der Aufdeckung subjektiv fehlerhaften Verhaltens, aber auch von systematischen Problemen des Gesamtsystems. Wenn auch diese Prüfungen oft als problematisch empfunden werden, enthalten sie doch vielfach wichtige Verbesserungshinweise.

Parallel zu den Prüfvorgängen sollte die Erfassung und Speicherung wichtiger Projektdaten (C21) erfolgen. Für das öffentliche Bauen der Berliner Bauverwaltung regelt die ABau ("Allgemeine Anweisung für die Vorbereitung und Durchführung von Bauaufgaben Berlins") im Abschnitt V die Art der 'Bauakten' und ihre Aufbewahrungsfristen. Hier werden Informationen konserviert, denen durch ihre geschichtliche Dimension auch baukulturelle Wirkung zuzusprechen ist. Gebäude ohne Daten sind unvollständig, insbesondere dann, wenn technische Daten in schriftlicher, rechnerischer und grafischer Form für die Pflege der Gebäude und ihre weitere Entwicklung fehlen.²⁰ Informationen über die Planer, die Baugeschichte sollten auch zum Standard gehören. Die Praxis zeigt, dass diese Aufgaben unter Kosten- und Zeitdruck vernachlässigt werden.

6.3. Untersuchung der Möglichkeiten und Risiken externer Delegation von Bauherrenaufgaben

Alle bisherigen – zumindest die hier vorgestellten – Veröffentlichungen zur Beschreibung der Bauherrenaufgaben lassen keine 'Unterscheidungs-Regel' zwischen nicht delegierbaren und delegierbaren Aufgaben der Bauherren erkennen. – L. Will hatte 1982 angegeben, dass er zwar einen Gesamtkatalog aller Bauherrenaufgaben entwickelt hat, aber keine objektivierbaren Regeln zur Bestimmung der Delegationsmöglichkeit von Bauherrenaufgaben formulieren konnte (Will, 1983: S. 217–219). Bis heute fehlt hierzu ein entsprechender Vorschlag. – Man könnte annehmen, dass die Frage danach fast überflüssig ist, denn in der Praxis haben sich erfahrungsbasierte, rechtlich begründete Aufgabentrennungen herausgebildet. Doch die Notwendigkeit zur Kostenreduzierung ist allgegenwärtig und führt nicht nur in der Verwaltung zum Zwang, Aufgaben-

20 Durch die Liberalisierung des Baurechts werden die Bauvorlagen des Baugenehmigungsverfahrens – Pläne und Berechnungen – nicht mehr bei den Bauaufsichtsämtern gelagert und betreut. Eine bislang wichtige Informationsquelle über den Baubestand – auch im baukulturellen Sinne als gesellschaftliches Potenzial zu verstehen – geht damit bedauerlicherweise (und auch unverständlicherweise) verloren. – Seit dem 01.01.2007 werden mit § 15 der neuen Bauverfahrensverordnung (BauVerfVO) die Bauherren und Eigentümer dafür in die Pflicht genommen.

Auslagerungen zu erwägen. Subsidiaritätsansprüche an die Bauverwaltung führen zum Personalabbau und zur Aufgabenverlagerung. Damit gelangt man zur Frage, ob und warum spezifische Aufgaben *nicht* delegiert werden sollten oder *eben doch* delegierbar sind, was also die sogenannten 'Kernaufgaben' der Bauherren sein könnten.

6.3.1. Aussagen der Organisationstheorie zur *Delegation* allgemein

Für ein Modell der nicht delegierbaren 'Kernaufgaben' der Bauherren sind zwei Überlegungen zusammenzuführen: 1.) die Bestimmung der *Voraussetzungen* von Delegation und 2.) der daraus sich ergebenden *Folgen*. Von Bedeutung ist, dass es hier um die Delegation nach *außen*, an *externe*, 'betriebsfremde' Dienstleister geht. Sie unterscheidet sich von organisations-interner Delegation durch ein zusätzliches *Risikopotenzial*. Dies ist zu erläutern:

In der organisationstheoretischen Literatur heißt es: "Mit dem Begriff der Delegation wird der Prozess der Kompetenzübertragung angesprochen. Die vertikale Abtretung von *Kompetenzen* an nachgeordnete Stellen erfasst damit die *vertikale Autonomie*, d. h. den Ermessens- und Entfaltungsraum untergeordneter Stellen [...]." (Hill & Fehlbaum & Ulrich, 1994: S. 224.) Zur Bestimmung der *Delegierbarkeit* bestimmter *Entscheidungen* – oder wie ich es für diese Untersuchung annehme: von *Aufgaben* – werden der *Charakter* (die Art) und die *Tragweite* der Delegationsentscheidung als erster Maßstab angegeben. Dabei werden im Einzelnen vier Aufgaben-Merkmale benannt:

- 1.) *Zeitliche Reichweite* der Delegation und ihre *Wirkungen*
- 2.) *Personelle* Auswirkungen. Sie sind folgenreicher und daher sensibler als reine sachtechnische Entscheidungen zu behandeln (also weniger delegierbar).
- 3.) Je größer das *Risiko* (!) und die Unsicherheit der *Entscheidungssituation*, um so weniger ist die Entscheidung delegierbar.
- 4.) Häufig sich wiederholende Entscheidungen als Routinefälle sind leichter delegierbar (Hill & Fehlbaum & Ulrich, 1994: S. 228).

Auffällig und von Bedeutung für meine Überlegungen ist, dass der *Risikobezug* der Delegation hier mehr oder minder deutlich erwähnt wird. Die Risikoreichweite der Delegation verstehe ich nicht nur zeitlich, sondern auch inhaltlich, im Sinne der möglichen Folgen für den Delegierenden. Verschiedenen *Kompetenzarten*, die sich wiederum in Aufgaben ausdrücken, kommt in der folgend gezeigten Reihenfolge eine wachsende Autonomie zu (Hill & Fehlbaum & Ulrich, 1994: S. 232):²¹

21 Siehe dazu auch Hinweise bei Frese, 1992: S. 506 zu Aufgabenmerkmalen und Kompetenzarten.

- a) Ausführungskompetenz
- b) Verfügungskompetenz
- c) Antragskompetenz
- d) Mitsprachekompetenz
- e) Entscheidungs- und Anordnungskompetenz
- f) Vertretungskompetenz
- g) Richtlinienkompetenz

Ich schließe aus diesen Hinweisen, dass bei externer Delegation das Risiko von a) nach g) zunimmt, abhängig von der Art der Aufgabe und der damit verlangten Kompetenz. – Als negative Folge von Delegation ergibt sich, dass sich Mitarbeitermotivation aufgrund von negativem Wertempfinden eigener Arbeit mindern könnte und Lernprozesse der Organisation verhindert werden, durch die Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter zunehmen könnten. Darin zeigen sich die Kehrseiten der Delegation. Weitere negative Folgen wären: Gefahr von (zu spät erkannten) Qualitätsdefiziten, die Notwendigkeit verstärkter Kontrollen und Koordination (ggf. mit Kosten), Verantwortungsdiffusion und Anwachsen des Eigeninteresses und Lernaufwand beim Delegationsempfänger (Frese, 1992: S. 512).

Für jede Delegation ist die wesentliche Frage nach den damit verbundenen *Risiken* zu klären. Es ist eine Grundproblematik des täglichen Lebens, zu entscheiden, wem ich eigene Angelegenheiten – angefangen vom Arzt bis hin zur Autowerkstatt – anvertrauen will. Um mit dieser Problematik umgehen zu können, soll nachfolgend mit der 'Prinzipal-Agent-Theorie' ein Erklärungsmodell erörtert werden. Sie ist mit durchaus allgemeiner Gültigkeit geeignet, Gründe und Zusammenhänge von Unsicherheiten der Delegation verständlich zu machen.²²

6.3.2. Delegierbarkeit unter Gesichtspunkten der 'Prinzipal-Agent-Theorie'

In der ökonomischen Theorie finde ich eine Aussage, die mir den weiteren Weg zu einer Problemlösung bestätigt, wie die Delegierbarkeit von Aufgaben zu bestimmen ist. "Detaillierte Hinweise über Delegationsrisiken und Instrumente zu deren Begrenzung liefert die *Prinzipal-Agent-Theorie*, die man auch als ökonomische Theorie der Delegation bezeichnen könnte." (Picot & Dietl & Frank, 2008: S. 248.) Im Folgenden betrachte ich daher die Übertragung von Aufgaben an Externe als *Sonderfall der Delegation* und wende Denkmodelle dieser institutionen-ökonomischen Theorie an. Sie behandelt das komplizierte Verhältnis von Auftraggeber (*Prinzipal*) und dem Auftragnehmer (*Agent*) auf-

22 Siehe Schulz-Eickhorst, 2002: S. 104 ff. – Widmann, 2000: S. 560.

grund zwischen ihnen bestehender ungleicher Informationen und daraus entstehenden Unsicherheiten und Risiken.²³

Tatsächliche Situationen und tatsächliches Verhalten in Prozessen des Bauens lassen sich in vielen Fällen nicht mit abstrakt-rechtlichen Modellen von Vertrag, Leistung und Vergütung praxisgerecht abbilden. Diese Beziehungen werden neben ihrem rechtlichen Gehalt erheblich durch *unvollkommene Information* über *Absichten* und *Verhalten* des Auftragnehmers und durch zwischenmenschliche Unbestimmtheiten geprägt. Es sind Unsicherheiten vor Vertragsabschluss über Befähigungen und zu erwartende Leistungen der Auftragsbewerber. Dies gilt während der Leistung und danach; um so mehr, wenn der Auftraggeber nicht selbst fachkundig ist.²⁴ – Verträge sind Ergebnisse des Umgangs der Beteiligten mit Rechten, Pflichten und komplexen Beziehungen, in denen Leistungen zu erbringen sind. Während 'neoklassische' ökonomische Modellannahmen davon abstrahieren und idealisieren, liefert die *Prinzipal-Agent-Theorie* eine realitätsnahe Abbildung der Beziehungen zwischen den Wirtschaftssubjekten Auftraggeber und Auftragnehmer. Dazu heißt es in einem Standardwerk der ökonomischen Organisationstheorie: dass von 'unvollkommenen Akteuren' ausgegangen wird, von Menschen – wie es heißt – mit *begrenzter Rationalität* und *Opportunismus* und dem Streben nach individueller *Nutzenmaximierung*. Dennoch sind sie in ihrem ökonomischen Handeln aufeinander angewiesen, ihre Beziehung ist jedoch von *Unsicherheiten* und damit von *Risiken* geprägt (Picot & Dietl & Frank, 2008: S. 58–59).

Dieses Spannungsverhältnis wird von der Theorie mit folgenden Begriffen (nachfolgend in Klammern gesetzt) beschrieben (unter Verwendung von Schulz-Eickhorst, 2002: S. 9 sowie Widmann, 2000: S. 560–562): Da die Fähigkeiten des Agenten nie völlig bekannt sein können (*hidden characteristic*) und er in der Regel über die zur Erfüllung seiner Aufgaben notwendigen Informationen, über die Qualität seiner Leistung (*hidden information/action*) besser informiert ist als der Auftraggeber (Prinzipal), da auch seine Absichten (*hidden intention*) für den Prinzipal nicht erkennbar

23 "Das wirtschaftliche Handeln erfolgt in einem durch Institutionen geprägten und geordneten Umfeld. Der Institutionenbegriff im Sinne der Wirtschaftstheorie beschreibt organisatorische Instrumente wie z. B. Eigentum, Gesetzgebung, Delegation, Ergebnisbeteiligung, Verträge, Wert- und Normensysteme als 'Koordinations- und Motivations-Instrumente'." (Picot & Dietl & Frank, 2008: S. 9–10). Mit diesem Bezug bietet die sogenannte neue 'Institutionen-Ökonomie' – zu der neben der 'Property-Rights-Theorie', der 'Transaktionskosten-Theorie' auch die 'Prinzipal-Agent-Theorie' gehört – Erklärungsmuster für das Verhalten von 'Wirtschaftssubjekten'.

24 Das Arzt-Patienten-Verhältnis kann als allgemein bekanntes Beispiel dieser Beziehung angegeben werden. Ebenso gilt es für fast alle Beziehungen im Wirtschaftsleben, von der Autowerkstatt, dem Makler bis hin zum Wurstverkäufer. Die Risiken sind allerdings unterschiedlich.

sind, besteht Informations-Asymmetrie. Es herrscht also eine Ungleichheit der Information über die Folgen des Handelns, verbunden mit der Unsicherheit hinsichtlich des Verhaltens des Agenten. – Wenn man also annimmt oder annehmen muss, dass im Projektalltag das Streben nach dem jeweils eigenen Vorteil üblich, legal sowie handlungs- und ergebnisbestimmend ist, dass zudem im Verhältnis zu Spezialisten asymmetrische Information besteht, müssen diesbezüglich im praktischen Handeln mögliche Risiken bewertet und vorbeugend kompensiert werden.

Solche Kompensationsmechanismen werden in vielen heute üblichen Steuerungsmaßnahmen bei Bauvorhaben bereits berücksichtigt, ohne dass die ursächlichen Konzepte dabei bewusst sind. So werden Auswahlverfahren im Planen und Bauen (gemäß VOB, VOL, VOF) z. B. von dieser *Unsicherheit* geprägt und enthalten Vorkehrungen, dem Auftraggeber möglichst vollständige Informationen über den Auftragnehmer und sein Angebot zu beschaffen.

Die Praxisrelevanz des Erklärungsmodells der Prinzipal-Agent-Theorie ist unübersehbar. Deutlich erinnere ich mich an Verhandlungen über fast in jedem Fall komplizierte Nachträge und Ergänzungen von Verträgen, in denen Auftragnehmer und Auftraggeber ihre Positionen glaubhaft machen und versuchen mussten, die Gegenposition zu durchschauen. Es geht um Informationen über Menge und Qualität erbrachter oder angebotener Leistungen und ihre Kosten, über Absichten und Akzeptanzgrenzen oder auch um Qualifikationen des Verhandlungs-Gegenübers. Informationen beziehen sich auf Sachverhalte, aber – nicht zuletzt – auch auf Glaub- und Vertrauenswürdigkeit. Hier vollzieht sich – jenseits rechtlicher Beziehungen – ein zwischenmenschlich hochkomplexer Vorgang.

'Informations-Asymmetrie' ist eine Bestimmungsgröße von Risiken. Sie erhält bei externer Delegation ihre besondere Wertigkeit und Bedeutung.

6.3.3. Modell zur Bestimmung des Delegationsrisikos als Variable

Für die Beurteilung der *Delegationsmöglichkeit* sind also nicht allein Maßstäbe wie Kosten, Qualitäten, Qualifikationen oder Verfügbarkeiten maßgeblich, es geht – oft uneingestanden – um *Risikovermeidung* und das Erhalten der Handlungs-*Autonomie* des Bauherrn.²⁵ So ist die *Risikohaltigkeit* einer Delegation die zunächst einzuschätzende Größe. Sie beeinflusst das Verhalten einer solchen Beziehung und auch Möglichkeiten der Vergabe/Delegation von Aufgaben.

25 Die Expertenkommission Staatsaufgabenkritik, die Anfang des 21. Jh. die Berliner Verwaltung untersuchte, bezeichnete 'Subsidiarität' als wesentlichen Maßstab, die Auslagerungsfähigkeit von Staatsaufgaben zu bewerten, auch im Bauen. Damit wird jedoch der Aspekt der Unabhängigkeit – der Vermeidung von Asymmetrien und Risiken für den Auftraggeber – nicht beachtet.

Demnach definiere ich mein Modell der *Delegierbarkeit* von Bauherrenaufgaben in zwei Hypothesen:

Die Delegierbarkeit von Bauherrenaufgaben ergibt sich aus der Art der Aufgaben und dem Maß der damit verbundenen Risiken als variable Beziehungsgröße.

Und:

Das Maß der Risiken ist variabel. Sie sind vom Wirkungspotenzial der Aufgabe und von Fähigkeiten und vorbeugenden Kompensationsmaßnahmen des Bauherrn abhängig.

Schon hier könnte auffallen, dass eine Abhängigkeit vom Delegations-Empfänger (Agent) nicht erwähnt wird. Dies ist Folge meines Ansatzes, das Denkmodell der 'Prinzipal-Agent-Theorie' anzuwenden, die praxisgerecht annimmt, dass Informationen über den 'Agenten' dem Auftraggeber (Prinzipal) meistens verborgen sind. Dessen Bestreben ist es, sein Risiko durch Ausgleich der Informations-Asymmetrie zum 'Agenten' oder durch andere Maßnahmen, die ich im Abschnitt 6.3.4 vorstelle, zu verringern. – Somit entwickle ich dafür eine Systematik zur Bewertung des Maßes der *Delegationsrisiken* von Bauherrenaufgaben. Sie zeigt auf der folgenden Seite in zwei Gruppen²⁶ die Abhängigkeit der Delegation von sechs Kriterien, wie sie auch in der Tabelle (TB. 6.6) zusammengefasst sind.

6.3.3. a) Entscheidungskriterien für Delegierbarkeit im Einzelnen

- A) Die *Art* der zu vergebenden *Aufgabe* und ihre *Wirkung* für den *Auftraggeber* und das *Projekt* beschreibt zugleich das Maß des Risikos ihrer Delegation. Solche Wirkungen von Aufgaben können unabhängig vom speziellen Projektfall bewertet werden. – Obwohl dies aus den Quellen nicht ersichtlich wird, nehme ich an, dass sich die bisherigen Abgrenzungen delegierbarer und nicht delegierbarer Aufgaben allein an diesem Kriterien-Komplex orientierten:
- *Kriterium A1*: Hier stellt sich die Frage, welche unmittelbare *Wirkung* die Aufgabe für wesentliche, existenzielle Interessen des Auftraggebers und des Projektes hat. Z. B. die finanzielle Situation, Vermögen, Haftungen, Termine, Qualitäten und Reputation. Risiken entstehen auch, wenn Ergebnisse komplex sind und nicht *a/s* 'beschreibbares Endprodukt' abgefragt werden können,

²⁶ Eine dritte Kriteriengruppe zur Beurteilung der Delegierbarkeit von Aufgaben könnte mit der Art des Projektes gebildet werden, mit seiner Größe (Finanzvolumen) und Komplexität (Zahl der Gewerke). Diese weitere Variable wird hier nicht weiter verfolgt und anderen Untersuchungen überlassen.

Risiko-Gründe	Code	Erläuterung und Beschreibung der Wertungs-Stufen 1-3		Variable
A. - Risiken aus Aufgaben-Art und Wirkungen aufgrund ...	A1	Reichweite / Folgen der Aufgaben-Wirkungen auf wesentliche Interessen des AG u. des Projektes 1= nur unmittelbare Wirkung, revidierbar 2= Projekt-Folgen, kaum revidierbar 3= Projekt und Unternehmens-Folgen nicht revidierbar		Aufgaben-Wirkung aufgrund der Art und Reichweite der Aufgabe bestimmt das Risiko
	A2	Art der Aufgabe und Maß der Kompetenzverlagerung 1=Ausführungs- u. Verfügungs-Kompetenz 2= Antrags-, Mitsprache-, Entscheidungs-Kompetenz 3= Vertretungs-, Richtlinien-Kompetenz		Aufgaben-Art mit ihrer Kompetenz-Verlagerung bestimmt das Risiko
B. Risiken aufgrund von Informations-Asymmetrie zwischen Auftraggeber (AG) und Auftragnehmer (AN) aufgrund ...	B1	Unsicherheit über Qualifikationen des AN für die Aufgabe im vorhinein (hidden characteristics) 1= erkennbar aus Zusammenarbeit 2= bedingt erkennbar aus prüfbar Referenzen 3= schwer erkennbar und beurteilbar da einzelfallabhängig	P-A-Theorie wie empfindlich ist eine Aufgabe, ihr Ergebnis, für asymmetrische Information?	Unsicherht. über Auftragnehmer-Qualifikation bestimmt das Risiko
	B2	Unsicherheit über die Leistungs-Qualität des AN im nachhinein (Kontrolle nur bedingt möglich - hidden information / action) 1= umgehend erkennbar durch Leistungs-Kontrolle 2= bedingt erkennbar durch Folge-Wirkungen . 3= keine oder nur langfristige Erkennbarkeit		Unsicherheit für Auftragnehmer-Leistung bestimmt das Risiko
	B3	Unsicherheit über Eigeninteressen des AN Interessenkonflikte des AN sollten vor Auftrag bekannt sein (hidden Intention / action) 1= ist für die Aufgabe ohne Bedeutung 2= ist bedingt zu kompensieren 3= Kann das Ergebnis für den AG gefährden.		Unsicherheit über Auftragnehmer-Haltung bestimmt das Risiko
	B4	Vor-Informationen über AG-Belange bei Delegation nötig. (Lack of Information) 1= keine Vorinformation nötig, Fachwissen ausreichend 2= Vorinformation durch Verfahrens-Schulung möglich 3= Umfassende längerfristige Kenntnis von Interna notwendig		Aufgaben-Art bestimmt das Maß notwendiger Vorinformation für Delegation

TB.6.6 : Modell der Delegations-Risiken nach A) Aufgaben-Art und B) asymmetrischer Information

wenn sie erst mittel- und langfristig erkennbar werden oder nicht revidierbar sind. Ebenso wenn Folgen allein auf das Ergebnis der Aufgabe beschränkt sind, also keine weiteren Auswirkungen in anderen Prozessen haben.

- **Kriterium A2:** Nach der Art der Aufgabe und den zu delegierenden Kompetenzen (siehe Kapitel 6.3.1) unterscheidet sich: 1) minimales Risiko: operative Ausführungskompetenz, 2) mittleres Risiko: Antrags-, Mitsprache- und Entscheidungskompetenz und 3) maximales Risiko: die Vertretungs- und Richtlinienkompetenz. – Auch dies sind allein Merkmale der Aufgabe.

Die nächste Kriterien-Gruppe (B) wurde bisher nicht beachtet. Sie behandelt Risiken aus asymmetrischer Information zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer. Sie sind von der Situation, der Aufgabe und dem Auftraggeber (prinzipal) abhängig:

- B) Asymmetrische Information zwischen delegierendem Auftraggeber (AG) und Auftragnehmer (AN) beeinflusst das Risiko. Die Möglichkeit opportunistisches Handeln des AN zu erkennen, ist abhängig von der Art der Aufgabe/Leistung und von den Qualifikationen und Methoden des Auftraggebers.
- Kriterium B1: Erkennbarkeit der Qualifikation des Auftragnehmers und Erkennbarkeit, ob er sie auszuführen in der Lage ist. Diese Bewertung ist von der Aufgabe, aber auch von der Fähigkeit des Auftraggebers abhängig, sie bewerten zu können. Prozesse der VOB, VOL, VOF dienen zur Aufdeckung dieser 'verborgenen Merkmale'.
 - *Kriterium B2*: Beschreibt, inwieweit Aufgabenqualität unmittelbar erkennbar ist. Teilweise wäre dies nur durch ständige Begleitung des Prozesses möglich, widerspräche aber dem Zweck der Delegation. Z. B. zeigt sich die Güte eines Vertrages oft erst in der Abrechnungsphase oder vor Gericht.
 - *Kriterium B3*: Risiken aus verborgenen Absichten des Auftragnehmers (z. B. Interessenkonflikten). Dieses Risiko ist wesentlich aufgabenabhängig. Bei Bauherrenaufgaben mit genereller Steuerungsfunktion und Tragweite (siehe A1) ist unbedingte Loyalität Auftragsbedingung.
 - *Kriterium B4*: 'Asymmetrische Vorinformation' wurde bisher in der Literatur anscheinend nicht beschrieben.²⁷ Dieses Kriterium bedeutet die aufgabenabhängige Einschränkung, mit der bei Delegation notwendige Vorinformationen über Interna des Auftraggebers an Externe weitergegeben werden können, um sich damit unternehmenskonform verhalten zu können. Solche Informationen können nur Ergebnis eines langfristigen, organisationsinternen Lernprozesses sein.

6.3.3. b) Entscheidungsregel zur Bestimmung der Delegierbarkeit

Jede Aufgabe des in Kapitel 6.2.1 beschriebenen Katalogs wird mit den vorstehenden Kriterien auf einer Skala von 1–3 bewertet. Der Wert '1' besagt, dass für das Kriterium und die jeweilige Aufgabe kein oder kaum *Risiko* gegeben ist, der Wert '3', dass ein größtmögliches Risiko bei externer Delegation entsteht. '2' stellt einen Mittelwert dar. – Wie erläutert, besteht damit die Abhängigkeit von der Aufgabe, die generell bewertbar ist, und von der Situation mit spezifischen Projekt- und Auftraggeberbedingungen. Für Letztere könnte zur ersten Orientierung eine 'mittlere' Annahme getroffen werden. Für meine Untersuchung und die Bestimmung eines Beispiels nehme ich später einen solchen hypothetischen Fall an.

²⁷ Hier sei angemerkt, dass diese Zusammenhänge nach meiner Erfahrung in Organisationsveränderungen – wie sie politisch in der Bauverwaltung in den letzten Jahren betrieben wurden – fatalerweise keine Beachtung fanden. Wenn als Bedingung eine "gleich gute externe Leistung" gefordert wurde, hat man diesen Anspruch nur an Qualifikationen für die Aufgaben gemessen, nicht an der Möglichkeit unabhängigen Handelns und Urteilens des Auftraggebers und seinen Risiken bei Delegation.

Die Summe der Werte aller Kriterien *je Aufgabe* ergibt ein quantitatives Maß der *Risikohaltigkeit* der Aufgabe. Daraus lässt sich eine Rangfolge der Risikoanfälligkeit herstellen, wie ich sie im Kapitel 6.3.5 mit der Tabelle (TB.6.6.) zeige.

Doch mit der quantitativen Auswertung allein lässt sich noch *nicht* erkennen, wo die Grenze zwischen *delegierbaren* und *nicht delegierbaren* Aufgaben verläuft. Dafür ist eine aussagenlogische Prüfung notwendig, mit der kritische Kombinationen der Kriterien – nach Art und zugewiesenem Wert – für alle Aufgaben ermittelt werden, um deren Delegierbarkeit zu bestimmen. Die dafür nötigen Schlussfolgerungen kann man mit einer Entscheidungsregel darstellen, die mit formallogischen Mitteln einen Abwägungsprozess solcher Urteilsfindungen (Risiko oder Nicht-Risiko) simuliert. Er berücksichtigt Abhängigkeiten von der Art der Aufgabe und den Fähigkeiten des AG, asymmetrische Information aufzulösen (Klaus, 1972: S. 8, 21, 44 ff., 170 ff.).²⁸

Festzustellen ist, dass die von mir gewählte Entscheidungsregel eine erfahrungsbasierte, aber subjektive Setzung ist. Sie kombiniert mit 'Wenn-Dann-', mit 'Und-' und 'Oder'-Verknüpfungen mehrere Aussagen. Demnach ist das dargestellte Ergebnis (TB.6.7) relativ. Dennoch handelt es sich um eine objektivierbare, korrigierbare Methodik, wie die Grenze zwischen delegierbaren und nicht delegierbaren Aufgaben zu bestimmen ist.

6.3.4. Möglichkeiten zur Minderung des Delegationsrisikos

Die Bewertung der Aufgaben beziehe ich auf einen Bauherren-Typ, der *keine Fachqualifikationen* für Planungs- und Bauherrenleistungen zur Verfügung hat; der also ein *nicht fachkundiger* Bauherr ist. Die Folge ist eine hohe relative Informations-Asymmetrie zu potenziellen Auftragnehmern. – Durch die im Folgenden beschriebenen Maßnahmen kann dieser Nachteil des Auftraggebers, sein Risiko also, vermindert, aber nicht beseitigt werden.

- 1.) *Fachkenntnisse* der eigenen Organisation geben dem Auftraggeber die Möglichkeit, Handeln, Aussagen und Angebote prüfen zu können. Auch Aussagen eigener Organisation sind nicht fehlerfrei, aber leichter zu bewerten. Die Einsichten der 'Prinzipal-Agent-Theorie' über Risiken opportunen Verhaltens wurden beim Abbau von Verwaltungskompetenzen vernachlässigt.

28 Der unter 6.3.5 dargestellte Tabelle und Auswahl von 'nicht delegierbaren' Bauherrenaufgaben liegt die – am Beispiel der EXCEL-Zeile 37 – aussagenlogische Formel von MS-EXCEL zugrunde: WENN(ODER(UND(O37>=2;P37>=2;Q37=3;R37=3;S37=3;T37=3);(UND(O37=3;Q37=3;S37=3;T37=3));(UND(P37=3;Q37>=2;R37>=2)));"Risiko";"begrenzt. Risiko"). Die Umsetzung erfolgte mithilfe der 'logischen' Funktionen des Programms und erlaubt eine tabellarische Auswertung.

- 2.) *Beratende Dienstleister*, die entsprechend Aussagen gutachterlich vollständig oder stichprobenhaft prüfen, können Informationsdefizite abbauen. Diese Lösung hat ähnliche Einschränkungen zur Folge, da auch hier Abhängigkeiten entstehen und opportunes Verhalten nicht ausgeschlossen werden kann.
- 3.) Vergabe an *bekannte Auftragnehmer*. Freihändige Vergabe verbietet sich bei öffentlichen Aufgaben oberhalb der Schwellenwerte. Doch bewährte Kooperation ist in Industrie und Wirtschaft ein wesentliches Mittel der Qualitätssicherung und führt zu neuen Formen der Zusammenarbeit.²⁹
- 4.) Vergabe aufgrund von glaubhaften und vertrauenswürdigen *Referenzen*, die sich aus Bewerberverfahren ergeben. Dabei ist die Vergleichbarkeit von Projekt und Leistungen und auch der dabei eingesetzten Personen zu beachten.
- 5.) Die Möglichkeit vertraglicher *Garantieverpflichtungen* bzw. Bonus-/Malus-Regelungen – zur Erhöhung des Eigeninteresses. Sie ist im Bereich *nicht-werkvertraglicher* Leistungen (z. B. Projektsteuerung) ausgeschlossen, da eine Erfolgsmessgröße meistens fehlt.

6.3.5. Bestimmung der Delegierbarkeit von Aufgaben des Kataloges

Unter der genannten Annahme, dass der Bauherr keine Organisation mit fachlichem Personal zur Verfügung hat, wurde der Aufgabenkatalog der Bauherren (Kapitel 6.2.3 und TB.6.5) mit den Kriterien (Kapitel 6.3.3) unter Anwendung einer aussagenlogischen Formel bearbeitet. Die Ergebnisse wurden in absteigender Rangfolge sortiert. Sie werden in Tabelle auf der nächsten Seite (TB.6.6) und der Übersicht des Resümees (TB.6.11) dargestellt. Das Ergebnis soll hier noch in seinen wesentlichen Aussagen kommentiert werden:

Die höchste Wertungsziffer (18) erhalten mit der Schlussfolgerung 'Delegationsrisiko' die Aufgaben zur *Bestimmung der Rahmenkonzepte* (P14), der *Vertragsabschlüsse* (D11) und der *Klärungen und Entscheidungen* (D12) eine besondere Bedeutung. Sie alle betreffen 'Kerninteressen' der Bauherren, beeinflussen erheblich die Zukunft der Projekte und auch wesentliche Belange des Auftraggebers. – Auch die dann folgenden Aufgaben haben hohe *Reichweite* sowohl im Umfang des Risikos als in Bezug auf weitere Auswirkungen. Dies betrifft z. B. die *Auswahl externer Planer* (R22) oder die Bestimmung

29 Die Zusammenarbeit mit Lieferanten gewinnt immer stärker an Bedeutung (Park/Hartley/Wilson 2001). Dies verlangt die Ausweitung der oftmals intra-organisationalen Ausrichtung des Qualitätsmanagements hin zu einer inter-organisationalen Ausrichtung (Wagner 2007). – "Qualitätsaspekte bei der Zusammenarbeit mit Lieferanten gehen dabei heute weit über die Qualitätskontrolle beim Wareneingang hinaus. Um ein wirksames Qualitätsmanagement an der Schnittstelle zum Lieferanten betreiben zu können, müssen Unternehmen Fähigkeiten zum Aufbau und Management effektiver Beziehungen zwischen Organisationen (d. h. Lieferantenmanagement-Kompetenz) erwerben und umsetzen". (Wagner, 2007: S. 549.)

Aufgaben-Nr.	EBENE 3 Aufgaben des Bauherren-Projekt-Managements	Risiko-Grad gemäß Modell TB.9.6 mit 1= min / 3= max						Aufgaben-Risiko-Potenzial	aussagenlogische Folgerung
		Wirkungs-Reichweite	Art d.Kompetenz-Verlagg. mit der Aufgabe	Unsicherheit über Qualifikation des AN	Unsicherheit über die Qualität der Leistung	Unsicherheit über Eigeninteressen des AN	Vorinformation für Aufgabe nötig		
		A1	A2	B1	B2	B3	B4		
P14	Planung der Rahmen-Konzepte für die Personal-Organisation, für Information, Verträge, Abläufe, Kosten, Finanzierung, Termine, Qualitäten, Quantitäten - Mitwirkung / Freigabe von Planungs- und Architektur-Konzepten.	3	3	3	3	3	3	18	Risiko
D11	Verhandlung u. Abschluss von Verträgen und deren Änderung bzw. Ergänzung .	3	3	3	3	3	3	18	Risiko
D12	Klärungen, Änderungen und Entscheidungen von besonderer Bedeutung zur Sicherung der Projekt-Ziele (z.B. Planung, Architektur, Verträge, Finanzierung)	3	3	3	3	3	3	18	Risiko
D32	Externe Kommunikation, Information für Beteiligte, Betroffene und Behörden.	3	3	3	3	2	3	17	Risiko
D33	Externe Kommunikation, Information, Präsentation für Kunden und interessierte Öffentlichkeit	2	3	3	3	3	3	17	Risiko
R22	Auswahl (Auswahlverfahren) und Bereitstellung von externen Planungs-Personals ggf. Wettbewerbe	3	3	2	3	3	3	17	Risiko
D13	Freigaben, Abnahmen von Leistungen und Übergaben zur Sicherung der Projektziele	3	3	3	3	3	2	17	Risiko
O11	Festlegungen für Leitbild, Standards, Maßstäbe und Qualifikationen des Unternehmens (Organisation	3	3	3	3	1	3	16	Risiko
R12	Sicherung und Beschaffung der Finanzierung / Liquidität	3	3	2	2	3	3	16	Risiko
P13	Bestimmung (ggf. Änderung) übergeordneter Projekt-Ziele und ihrer relativen Wichtigungen als Entscheidungs-Grundlage bei Kosten, Terminen und Qualitäten.	2	3	3	3	1	3	15	Risiko
O12	Planung / Entscheidung v. Regeln, Organisation, Haupt-Prozesse von Projekten und der Organisation allgemein	3	3	3	2	1	2	14	Risiko
R11	Bereitstellung des bebaubaren Grundstücks	2	2	2	2	3	3	14	begrenzt Risiko
C11	End-Prüfung / Analyse und Auswertung der Ergebnisse Fehlererkennung.	1	2	3	3	3	1	13	begrenzt Risiko
C12	Fehlerbewertung des QM-Systems, Verbesserungen des QM-Systems und organisationsinternes Lernen	1	2	3	3	1	3	13	begrenzt Risiko
D31	interne Personal-Führung, Team-Leitung, interne Kommunikation, Koordination und Information für Personal und Auftragnehmer (Planer)	2	2	3	2	1	2	12	begrenzt Risiko
P12	Feststellung und Analyse von wichtigen bzw. kritischen Projekt-Voraussetzungen, Umfeld- / Standort-Bedingungen und Einflüssen - mit Risikoanalyse	2	2	2	3	2	2	13	begrenzt Risiko
P22	Aufstellung des (Nutzer)-Bedarfsprogramms (ggf. Raumbuch) - Bestimmung von Detail-Forderungen für Quantitäten, Qualitäten, Einzel-Termine und Einzel-Kosten	2	2	2	2	1	3	12	begrenzt Risiko
R23	Auswahl und Bereitstellung (Auswahlverfahren) von Ausführungs-Firmen - Vergabeverfahren	3	3	2	1	2	1	12	begrenzt Risiko
D22	Operative Kontrolle, Steuerung, Koordination und Organisation (Termine, Abläufe, Kosten, Produkt- und Prozess Qualitäten) Durchsetzung der Ziele (ggf. mit rechtlichen Mitteln)	2	2	2	1	3	1	11	begrenzt Risiko
P11	Ermittlung der generellen Kunden- / Stakeholder-Anforderungen und des Baubedarfs	2	2	1	2	3	1	11	begrenzt Risiko
D14	Kontrolle und Durchsetzung von Zielen, Standards, architektonischer Konzepte, von Rechten und Pflichten	1	2	2	1	3	1	10	begrenzt Risiko
D15	Herbeiführen der öffentlich-rechtlicher Genehmigungen (Baurecht)	2	3	2	1	1	1	10	begrenzt Risiko
D25	Pflege, Fortschreibung u. Aufrechterhalten (Kontrolle) des QM-Systems und seiner Unterlagen	2	2	2	1	1	2	10	begrenzt Risiko
O21	Planung, Realisierung v. Maßnahmen zur Partizipation, Motivation des Personals	2	2	2	2	1	1	10	begrenzt Risiko
O22	Planung und Setzung von Maßstäben und Konzepten zur Qualifizierung des Personals	1	3	1	2	1	2	10	begrenzt Risiko
P21	Projektbezogene Prozess-u. Informations-Regeln, Standards u. Organisation, Auftrags-u. Rechnungs-Wesen im Projekthandbuch zu Qualitäts-Sicherung (QM).	2	2	2	2	1	1	10	begrenzt Risiko
R21	Auswahl u. Bereitstellung / Zuordnung eigenen Personals	2	2	1	1	1	3	10	begrenzt Risiko
C21	Datenerfassung und Datenspeicherung / Bereitstellung	1	1	3	2	1	1	9	begrenzt Risiko
D21	Finanzielle Einzel-Abwicklung / Bewirtschaftung Buchhaltung des Projektes	1	1	2	1	3	1	9	begrenzt Risiko
D23	interne Abstimmungen, Klärungen zu Einzelfragen mit Planern und Firmen	2	2	2	1	1	1	9	begrenzt Risiko
D24	Dokumentation von Vorgängen u. Ergebnissen, Lenkung der Informationen	1	1	1	1	2	1	7	begrenzt Risiko
R13	Bereitstellung von Daten, Unterlagen zum Programm, ggf. vorhd. Bausubstanz und Baugrundstück	2	1	1	1	1	1	7	begrenzt Risiko
R24	Bereitstellung von räumlich-technischer Infrastruktur für die Planung und Ausführung	1	1	1	1	1	1	6	begrenzt Risiko

TB.6.7 : Katalog der Bauherrenaufgaben, bewertet gem. TB: 6.6 nach dem Grad des Delegations-Risikos. Damit lassen sich delegierbare von Kernaufgaben abgrenzen.

übergeordneter *Projekt-Ziele* (P13).³⁰ Auch bei Unterstützung dieser Auswahlprozesse durch Dienstleister verbleiben die Zielvorgabe und die abschließende Entscheidung, z. B. über die Planerauswahl als Führungsaufgabe³¹, letztlich beim Auftraggeber.

Wie schon erwähnt, ist zu berücksichtigen, dass die Aufgaben auf einer mittleren Detaillierungsebene dargestellt sind und weitere Verfeinerungen möglich und ggf. auch nötig sind. – Es lässt sich simulieren, welche Ergebnisse entstünden, wenn der Bauherr mit *eigenem Fachverstand* ausgestattet wäre. Er kann dann Delegationsrisiken – wie ich es in meiner Praxis erfahren konnte – besser bewerten und damit Vergaben leichter vornehmen. Dies führt zu einer Feststellung, die aktueller Praxis des Abbaus von Eigenkompetenz widerspricht.:

Je höher die baufachliche Befähigung des Bauherrn ist oder die seiner Organisation, desto mehr ist Delegation von Bauherrenaufgaben möglich.

6.4. Modell baukultureller Wirkungen von Bauherrenaufgaben

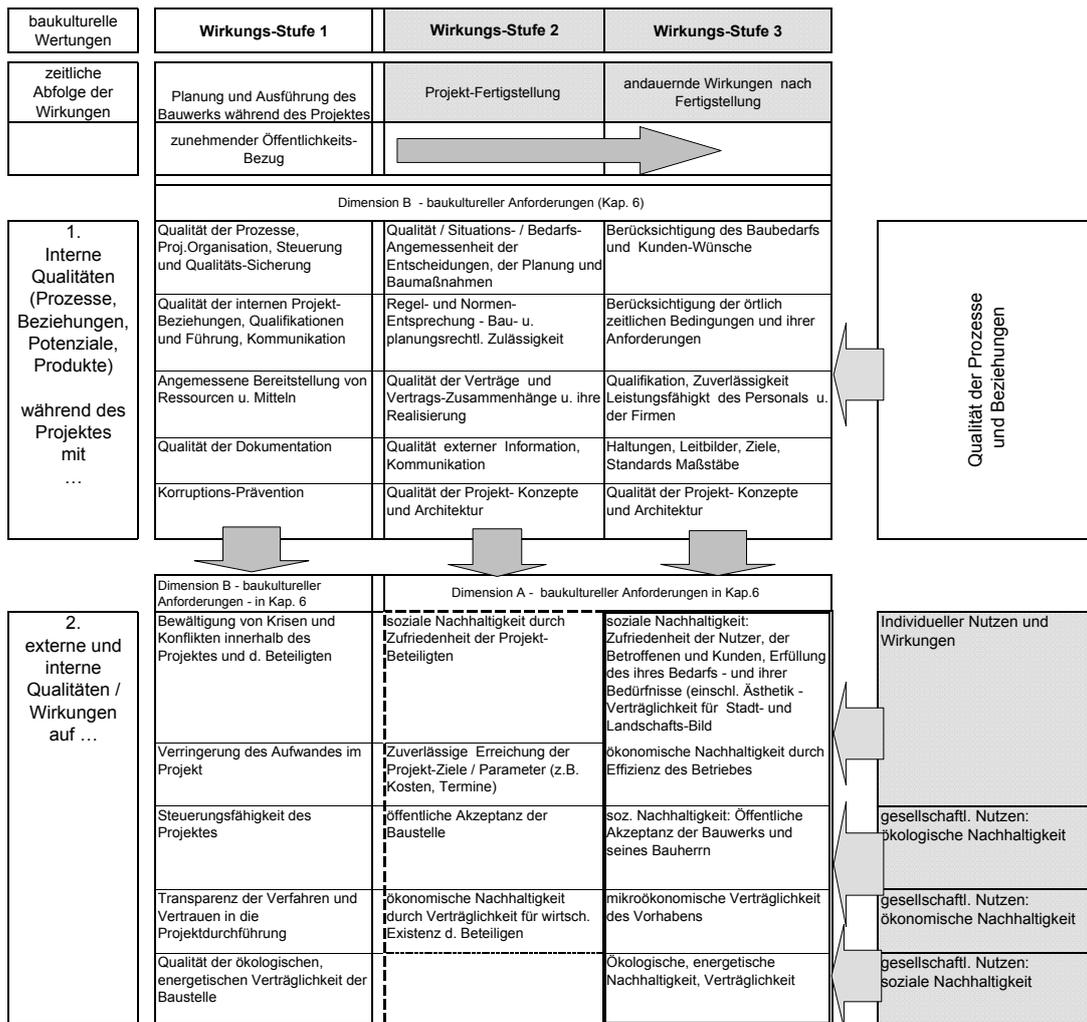
Es ist dem ersten Hauptthema der Arbeit – der Beschreibung und Modellierung der Baukultur – geschuldet, wenn ich für den zuvor entwickelten Katalog der Bauherrenaufgaben noch untersuche, welches Maß *baukultureller Wirkungen* mit einzelnen Aufgaben erreicht werden kann. Daher lege ich hierzu ein weiteres Modell vor.

6.4.1. Modell baukultureller *Wirkungsstufen*

Um die Verbindung zwischen meinem Katalog der Bauherrenaufgaben und baukulturellen Qualitäts-Merkmalen im Kapitel 3 herzustellen, ist zu untersuchen, welche Prozesse und Aufgaben der Bauherren in welchem Maße baukulturell *wirksam* sind. Um Beliebigkeit auch hier zu vermeiden, bestimme ich, wie einzelne Aufgaben Qualitätsanforderungen des baukulturellen Wertesystems realisieren und welche Wirkungen erreicht werden. – Dafür dient eine Matrix von drei baukulturellen *Wirkungsstufen*, die sich in *interne* und *externe* baukulturelle Qualitäten gliedern. (TB.6.8 Folgeseite) Gezeigt werden drei horizontal gestufte baukulturelle Qualitäts-Stufen auf zwei Ebenen, die ich aus dem baukulturellen Qualitäts-System in Kapitel 3.7 ff. ableite. Zusätzlich habe ich sie hier nach dem Grad ihres Gesellschafts- bzw. Öffentlichkeitsbezugs geordnet; also nach ihrer gesellschaftlichen Wirksamkeit.

30 Im Vergleich zum Aufgabenkatalog der AHO (Projektsteuerung) werden z. B. 'Festlegung der Projektziele' als Grundleistung (Stufe A1) und 'Auswahl der zu Beteiligten' (Stufe A1) eingeordnet. In Anbetracht der potenziell weitreichenden und gravierenden Folgen komme ich in der Bewertung der Risiken zu anderen Schlussfolgerungen.

31 Siehe dazu die Differenzierung von Aufgaben in Kapitel 6.2.1 – Nr. 2.



TB.6.8 : Modell zur Bewertung von Bauherrenaufgaben hinsichtlich ihrer baukulturellen Wirkung (nach Wirkungs-Stufen)

Das Maß öffentlich / gesellschaftlicher Wirkung einer Bauherrenaufgabe bestimmt deren baukulturelle Wirkung.

Insofern verstehe ich unter baukultureller Wirkung die Wirksamkeit von 'Beschaffungen' – als Ergebnis des Bauherrenhandelns – also nicht 'Gütemerkmale'. – Die Matrix zeigt die Verknüpfung von drei Phasen des Lebenszyklus eines Bauwerks mit Wirkungsstufen baukultureller Qualität, mit internen Prozessen und extern wahrnehmbaren Wirkungen.

So drückt sich in der Phase des Planungs- und Bauprozesses (Wirkungsstufe 1) baukulturelle Qualität in projektinternen Prozessen und Beziehungen als (Teil-)Produkten des Bauvorgangs aus. Wenn sie auch mehr im 'Verborgenen' wirken, haben sie nach meinem Verständnis viel mit 'Kultur' zu tun, stehen für den Anspruch des Bauens als 'Kulturtechnik'. – Erst mit der Projektfertigstel-

lung und Übergabe (Wirkungsstufe 2) werden öffentlichkeitsbezogene Qualitäten des Vorhabens wirksam. Diese und die vorhergehende Prozess-Stufe zeichnen sich durch relative 'Flüchtigkeit' der Wirkung aus. Ich habe bezüglich dieses Phänomens erfahren oder beobachtet, dass viele 'Katastrophen', aber auch Erfolge von Bauprozessen – z. B. Einhaltung oder Überschreitung des Kosten- und Terminrahmens – nach der Fertigstellung bald in Vergessenheit gerieten. Erst danach, in der Phase der Nutzung (Wirkungsstufe 3) zählen die bleibenden Eigenschaften und Wirkungen des Bauwerks, entfaltet sich die andauernde baukulturelle Wirkung. – Mit dieser Stufung will ich mein baukulturelles System aus Kapitel 3.7 nicht relativieren, sondern hinsichtlich seiner gesellschaftlichen Wirkung erklären. Die internen Planungs- und Bauprozesse, ihre Beziehungen, werden mit den daraus entstehenden Wirkungen des fertigen Bauwerks in Beziehung gesetzt. Es zeigt ihren baukulturellen Rang.

6.4.2. Baukulturelle Wirkungen der Aufgaben

Jegliche Wirkung, auch die baukulturelle, ergeben sich aus Handlungen der Bauherren mit ihren Aufgaben. Daher bewerte ich diese nach ihrem möglichen baukulturellen Wirkungs-Gehalt. – Ein numerisches Wertungsergebnis ergibt sich aus der Ordnungszahl der Tabelle zur Bezeichnung der jeweiligen *Qualitäts-Wirkungen* und der baukulturellen *Wirkungsstufe* entsprechend dem nebenstehenden Modell (TB.6.8). Diese Einschätzung bleibt subjektiv, erfahrungsbasiert und führt zu tendenziellen Aussagen. Diese sind allerdings, wie die Tabelle in der ANLAGE ausweist (AN_TAB. 6.5), in ihren Aussagen nachvollziehbar. So zeigen sich Wertigkeiten des Bauherrenhandelns unabhängig von den Leistungen übriger Beteiligter mit folgenden Wirkungen:

- 1.) Von den insgesamt 33 Aufgaben meines Kataloges fanden sich 14 in der niedrigsten Klasse 1). Wenn sie auch das Ergebnis qualitativ mitbeeinflussen, so ist dennoch ihre baukulturelle Wirkung begrenzt, da befristet. Sie bleiben zu meist der Öffentlichkeit verborgen und/oder werden im Zeitverlauf unwichtig und werden vergessen.

Anmerkung: Ausnahmen sind öffentliche Großvorhaben wie z. B. das Projekt des Berliner Flughafens 'Willy Brandt' und seine im Jahr 2012 / 2013 öffentlich und nicht nur in der Berliner Tagespresse kritisch diskutierten Probleme der Baudurchführung. Besonders bei öffentlichen Bauvorhaben ist gesellschaftliche Aufmerksamkeit – zumindest bei offenkundigen Problemen – garantiert. Baukultur wird in solchen Fällen auch als Fähigkeit des Bauherrn (in diesem Fall des Staates) und seiner Beauftragten verstanden, d. h. als

'Kulturtechnik', die renommierte Bauherren beherrschen müssten. Zweifellos geht es also auch bei internen Abläufen und Beziehungen um *Qualität*.

- 2.) Von öffentlicher, zeitlich begrenzter baukultureller Wirksamkeit sind weitere sechs Aufgaben der Stufe 2, die mit Projektabschluss und Fertigstellung offenkundig werden. Bedeutsam sind hier Aufgaben, welche die 'soziale Nachhaltigkeit' prägen. So hinterlassen z. B. manche glanzvolle Vorhaben ein 'Trümmerfeld' von Firmeninsolvenzen und Prozessen, erweisen darin eine Art des Versagens oder zeigen die Abwesenheit von (kulturellem) Anstands und Regeln.
- 3.) Unter dauerhaften Qualitäten, als baukulturelle 'Schwergewichte', verstehe ich Aufgaben der Stufe 3. Es sind in meinem Katalog 13 Aufgaben. Sie wirken mit

Bauherrenaufgaben mit der größten baukulturellen Wirkung		
O11	Festlegungen für Leitbild, Standards , Maßstäbe und Qualifikationen	3
P13	Bestimmung (ggf. Änderung) übergeordneter Projekt-Ziele und ihrer relativen Wichtungen als Entscheidungs-Grundlage bei Kosten, Terminen und Qualitäten.	3
P14	Planung der Rahmen-Konzepte für die Personal-Organisation, für Information, Verträge, Abläufe, Kosten, Finanzierung, Termine, Qualitäten, Quantitäten - Mitwirkung / Freigabe von Planungs- und Architektur-Konzepten.	3
R22	Auswahl (Auswahlverfahren) und Bereitstellung von externen Planungs-Personals ggf. Wettbewerbe	3

TB.6.8A : Die wichtigsten baukulturell wirksamen Bauherrenaufgaben

andauernden und langfristigen Folgen für Nutzer, Betroffene, Umwelt, Ökonomie und das soziale Umfeld. Ihre Bedeutung und der zuzumessende baukulturelle Rang – als baukulturelle *Nachhaltigkeit* – erweisen sich erst im Verlauf der Zeit.³² – Innerhalb dieser Gruppe hebe ich 4 Aufgaben/Prozesse hervor, die ich für die *primären kulturwirksamen Aufgaben* der Bauherren halte (O11, P13, P14, R22).

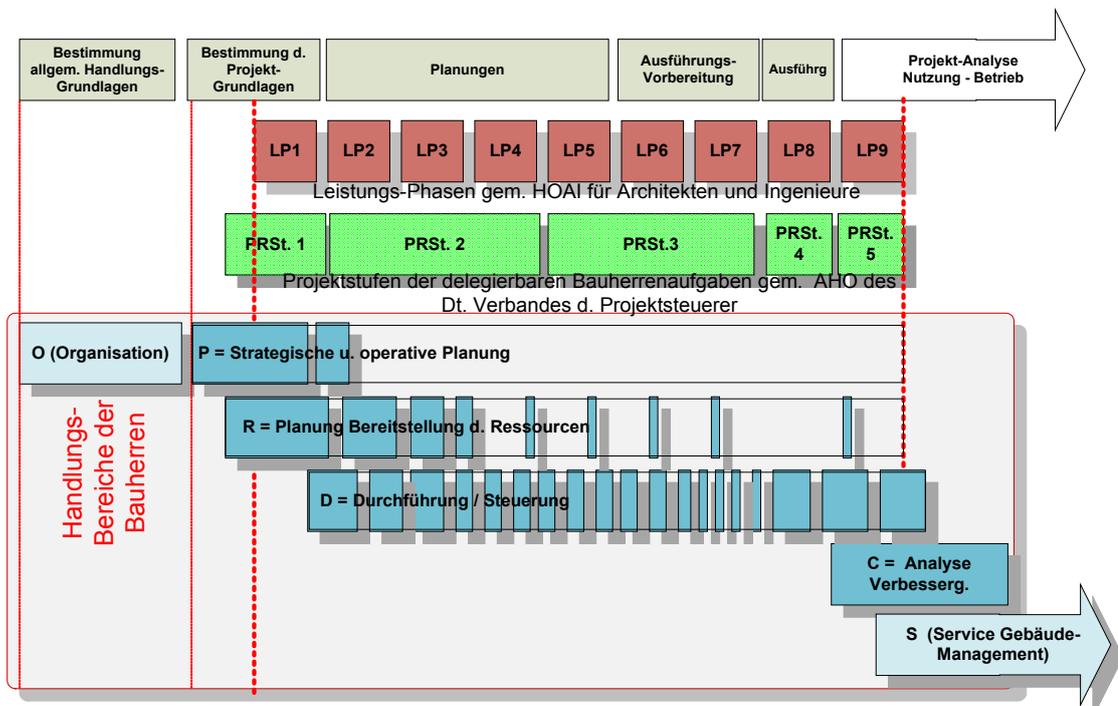
Ihre prägende Bedeutung erhalten sie, weil sie am Anfang aller Prozess-Ketten des Planens und Bauens stehen. Organisationen ohne kulturelles Leitbild werden nur zufällig hohen baukulturellen Maßstäben gerecht. Denn auch die Auswahl der Beteiligten ist ein kreativer Prozess. Die dort getroffenen Entscheidungen sind (in jedem Fall) eine maßgebliche baukulturelle Leistung der Bauherren. Nicht zuletzt ist es die Qualität der 'Rahmenkonzepte' der 'Ur'-Ideen, die von den Bauherren oft selbst initiiert, produziert oder – was gleichbedeutend ist – von Externen übernommen werden.

6.5. Position der Bauherrenaufgaben im Projektablauf

Die vorstehenden Ausführungen über die Schlüsselhaftigkeit bestimmter Bauherrenaufgaben sollen Anlass sein, durch einen synoptischen Überblick deren Position im Gesamtzusammenhang eines Bauprojektes – seiner Planungs- und

32 Siehe dazu meinen Entwurf eines Kriteriensystems gesellschaftlicher Nachhaltigkeit in Dimension A/A2 im Kapitel 3.7.

Bauprozesse – anzugeben. Ich wähle als Bezug die Phasen-Gliederung der HOAI. – Die Grafik (GR.9.9) zeigt, dass ich Bauherrenaufgaben³³ der Organisation (O) weit vor allen Projekten einordne, weil sie – im Fall professioneller Bauherren – projektübergreifend und langfristig Voraussetzungen schaffen (Standards, Ziele, Ausbildung). Auch bei 'Einmal'-Bauherren sind sie frühzeitig, wenn auch in anderem Maße erforderlich. – Aber auch 'Strategische Planungen' (P) und erste, zumeist die wichtigsten, Ressourcen-Entscheidungen (R) finden hier, noch vor Beginn der HOAI-Phasen, vor jeglichen Planungen statt. Planung (P1) bedeutet hier das Entstehen der primären Ideen, der Konzepte. Zugleich werden sie in Regeln und Informationen übersetzt (P2), um projektwirksam werden zu können. Hier ereignet sich nicht der planerische Entwurf, erst recht nicht die materielle Ausführung, aber der Beginn von alledem. Das begründet wiederum die Verantwortung der Bauherren und die Ansprüche an sie.

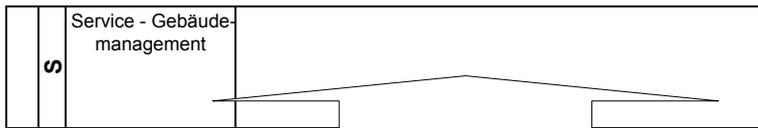


GR.6.9 : Position der Bauherren-Funktionen / Aufgaben im Projektablauf

6.6. Zwischen-Resümee 6

Durch ihre Funktionen und Wahrnehmung ihrer Aufgaben realisieren Bauherren ihre Ziele. Daher war es von Interesse, in der Beschreibung der Bauherren ihre Aufgaben inhaltlich hinsichtlich ihrer Delegierbarkeit und ihrer baukulturellen Wirkungen zu untersuchen.

33 Ich benutze als Kurzzeichen die Code-Buchstaben des Aufgabenkataloges in Kapitel 6.2.3.



Process-Code	Übergordnete Führungs-Prozesse der 1. Ebene	Teilprozesse der 2. Ebene	baukulturelle Relevanz (% der max. möglichen Wertung)	Risiko-Relevanz Mittelwert (% der max. möglichen Wertung)	Zahl der Teilprozesse in der 3. Ebene	Summe			
Ceck-Act A-V	Überwachung, Kontrollen Analyse und Korrekturen - Verbesserung	A2	Dokumentation des Bestandes, Vorbereitung Betriebsphase	67%	50%	1	33		
		A1	Überwachung, Kontrollen und Analysen der Ergebnisse / Produkte nach Abschluss der Projektes	33%	72%	2			
Do	Operative Durchführung und Realisierung	D3	Führung - Kommunikation - Information	56%	85%	3			
		D2	Operative Steuerung durch: ... - Kontrolle und Eingriff - Koordination - Entscheidung - Klärungen - Dokumentation	40%	51%	5			
		D1	Strategisch-übergeordnete Steuerung	87%	81%	5			
		R	Planung und Bereitstellung der Ressourcen	R2	Planung und Bereitstellung personeller und gewerblicher (Planungs- u. Ausführungs)- Ressourcen	83%		63%	4
				R1	Bereitstellung materieller, finanzieller u. Daten- Ressourcen	33%		69%	3
Plan	Planung u Bestimmung der Anforderungen, der Konzepte und Einrichtung des QM-Systems	P2	Planung, Spezifizierung der Anforderungen und der Ziel- Größen	67%	61%	2			
		P1	Ermitteln und Bestimmen der Grundkonzepte	100%	79%	4			
	O	Übergeordnete Ausrichtung, Einrichtung, Erhaltung des QM- Systems	O2	Personalmanagement	67%	56%		2	
			O1	Planung / Fortschreibung übergeordneter Ziele, Standards und Regeln	67%	83%		2	

TB.6.10 : Zusammenfassung des System-Entwurfs der Bauherrenaufgaben mit baukultureller und Risiko-Bewertung. Angaben in %-Werten der maximal möglichen Wertung

Seit 1982 und der zu diesem Zeitpunkt erstmaligen und knappen Erwähnung von Bauherrenaufgaben in der neuen HOAI finden sich in den Folgejahren verschiedene Quellen mit weitergehenden Beschreibungen. Die teils umfangreichen oder auch übermäßigen Differenzierungen, die sich überwiegend auf die delegierbaren Aufgaben beschränken, haben erklärtermaßen ihren Ursprung in induktiven Ableitungen aus Erfahrungswissen und weisen – nach meinen Erfahrungen – Lücken auf. – Diese Kataloge werden für die *Abgrenzung* der Bauherrenaufgaben von denen der übrigen Planungs- und Baubeteiligten und für *Honorar*-Bestimmungen genutzt. Von einem Versuch abgesehen, wurden keine *Unterscheidungsregeln* zwischen delegierbaren und nicht delegierbaren Bauherrenaufgaben beschrieben.

Daher habe ich ein *alternatives, prozessorientiertes Modell* delegierbarer und nicht delegierbarer Bauherrenaufgaben entworfen. Um subjektive Erkenntnisse zu relativieren, nahm ich eine Ableitung der Aufgaben und ihrer Struktur aus *Modellen* der Qualitätswissenschaften vor, die international standardisierte, qualitätsorientierte Prozesse als Summe langjähriger Erfahrungen in Industrie und Gewerbe beschreiben. Der Bezug zur Qualitätstheorie lag nahe, da auch Bauherren mit ihren Aufgaben – neben ökonomischen Erträgen – *Qualität* in verschiedener Form erreichen wollen. Sie ermöglichten mit deduktiver Ableitung eine alternative Bestimmung von 33 Bauherrenaufgaben in 5 hierarchischen Gruppen.

Den so gewonnenen Katalog benutzte ich, um die für Bauherrenaufgaben wichtige – und bislang ungeklärte – Frage der *Delegierbarkeit* zu beantworten. In den Organisationswissenschaften fanden sich dafür kompatible Modelle, welche Aufgaben-*Delegation* generell in Zusammenhang mit *Risikovermeidung* stellen. Diese ist Gegenstand der *Prinzipal-Agent-Theorie*, die von einem ungleichen Informationsstand zwischen Auftraggeber (Prinzipal) und Auftragnehmer (Agent) ausgeht, von *opportunistischen* Verhalten des Auftragnehmers und sich daraus ergebende Risiken für den Auftraggeber beschreibt. – Damit fand ich eine von den Aufgaben und den Beteiligten abhängige Beschreibung des Delegationsrisikos und die Möglichkeit, einen Unterscheidungsmodus dafür bestimmen zu können, welche Aufgaben mit welchem Risiko delegierbar sind. – Der neue Aufgabenkatalog diente auch dazu, mit einer weiteren Modell-Annahme die gesellschaftliche Wirkung, *die baukulturelle Wirksamkeit* einzelner Bauherrenaufgaben zu beschreiben.

Mit einer weiteren Grafik habe ich die Position der Bauherrenaufgaben im Projektgeschehen dargestellt. Sie bezeichnet deren Initialfunktion, ihre strategische Position für alle Bauprojekte. – Das Gesamt-Ergebnis dieser Konzepte zeigt die Grobstruktur (TB.6.10). Dort habe ich mit Markierungen³⁴ angegeben, welche der Aufgaben-Gruppen Delegations-Risiken enthalten und wo besondere baukulturelle Wirkung zu erwarten ist. Alle Beschreibungen des Kapitels machen deutlich:

Wie auch immer Bauherren aktiv werden, so beeinflussen sie mit der Wahrnehmung ihrer Aufgaben Baukultur, Architektur und Baukunst.

34 Eine Grau-Markierung wurde in der Grafik TB.6.10 (Seite 94) angebracht, wo der %-Satz für Risikoempfindlichkeit (problematisch für Delegation) oder baukulturelle Wirksamkeit der Aufgaben-Gruppe größer als 80% ist. Darin ist ein Hinweis auf Nicht-Delegierbarkeit enthalten.

7. Ansprüche an die Kompetenzen der Bauherren

Die Kompetenz der Beteiligten im Planen und Bauen sollte den im Kapitel 3 (ab Seite 13) beschriebenen fünf Qualitäts-Dimensionen entsprechen. Auch wenn man dies zumeist Architekten und Ingenieuren, ggf. auch Firmen abverlangt, behaupte ich, dass dieser Anspruch auch für Bauherren gilt, denn sie prägen mit ihren Entscheidungen wesentlich die Qualität von Ergebnissen und Prozessen. – Nachdem zuvor charakteristische Strukturen und Aufgaben der Bauherren dargestellt wurden, sollen daher folgend Ansprüche an ihre Qualifikationen beschrieben werden. In den letzten Jahren finden sich in Zusammenhängen der Umstrukturierung der öffentlichen Bauverwaltung unterschiedliche Auffassungen, was Bauherren können müssen, und auch im privat professionellen Bauen dominiert juristische und kaufmännische Qualifikation in Leitungsfunktionen. So ist die Frage umstritten, ob Bauherren überhaupt – auch in ihren Leitungen – baufachlich oder gar architektonisch qualifiziert sein sollten. Dies will ich mit der Analyse aktueller Beispiele von Kompetenzbeschreibungen für die Bauverwaltung belegen und durch eine eigene Modell-Entwicklung meine Antwort auf diese Frage geben.

7.1. Kompetenzbeschreibungen heutiger öffentlicher Bauherren

Einleitend sollen Beispiele aus dem Bereich 'öffentliche Bauherren' demonstrieren, welche Kompetenzprofile und Werthaltungen dort heute politisch gewollt und für notwendig gehalten werden. Ich nehme an, dass sich darin auch ein allgemeines Verständnis von der Rolle des öffentlichen Bauherrn und damit wieder ein baukulturelles Merkmal unserer Zeit, oder auch seiner politischen Wertung ausdrückt. Inwieweit sie allerdings für andere (nicht öffentliche, professionelle) Bauherren gelten, wird von mir zwar vermutet, aber hier nicht untersucht.

Bauherren sind nach meinem Modell (Kapitel 2.2) ein Teil des gesellschaftlichen Potenzials, aus dem Baukultur entsteht. In der Bauherrendefinition (Kapitel 5.2.3) kommt zum Ausdruck, dass sie maßgeblich durch ihre Grundsatzentscheidungen – vor und während der eigentlichen Planungsprozesse – das Entstehen, die Qualität und Erscheinung von Bauwerken mit ihren Kompetenzen und ihrer Weltsicht beeinflussen. Sie formen damit das Bild der gebauten Umwelt. Besondere Verantwortung für öffentliches Leben und Umwelt haben die staatlichen Bauherren, die öffentliche Infrastrukturen für den allgemeinen gesellschaftlichen Gebrauch errichten und pflegen, die gewollt oder nicht gewollt damit zugleich öffentliche Identität bestimmen. Daher sollte ein allgemeines baukulturelles Interesse an deren Kompetenzvoraussetzungen bestehen, mit denen diese Aufgaben – am Anfang des 21. Jh. – wahrgenommen oder künftig geleistet werden sollen.

7.1.1. Veränderungen der Bauverwaltung des Berliner Senats (2002)

Mit dem in (Kapitel 6.1.4.b) erwähnten Projekt der "Neuausrichtung der bauenden Bereiche bei der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin" (Abt. V) wurde die bislang 'klassisch' organisierte Bauverwaltung¹ und ihre 'strukturelle' Kompetenzausstattung verändert. Damit sollte die Organisation auf sogenannte 'Kernaufgaben' reduziert werden.² Damit einher ging – und öffentlich, fachlich eher unbeachtet – eine gravierende Wert-Neuausrichtung mit veränderten Qualifikationsansprüchen. Diese Vorgänge hatten ihren Ursprung in neoliberal beeinflussten Empfehlungen³ einer 'Expertenkommission Staatsaufgabenkritik'.⁴ Danach waren öffentliche Aufgaben zwar zu gewährleisten, aber nicht selbst zu erbringen. Wie Parlamentsprotokolle ausweisen (Berlin – Senatsverwaltung Stadtentwicklung, 2002: S. 3–4) bestanden die Hauptziele in Personalkosteneinsparungen. Diese hatten in schwierigen Zeiten Vorrang, damit verbundene Veränderungen der Wertorientierung und Qualifikationen wurden nicht thematisiert.

Die mit einem Gutachten von der Berliner Verwaltung beauftragten 'R. Berger Strategy-Consultants' schlugen in ihrem Gutachten – neben der schon erwähnten Neubestimmung des Aufgabenspektrums – auch eine Veränderung der Qualifikationsprofile vor. Kenntnisse im Finanzwesen, Rechts- und IT-Wesen sowie 'baufachliches Verständnis' gefordert, wobei dessen Bedeutung unklar ist. Kompetenzen für die Beurteilung von Architektur, von Planungsprozessen sowie für alle Disziplinen der Gebäudetechnik werden für entbehrlich gehalten. (Berger, 2001: Abschnitt C.7) Anlage Seite 177 (AN.TB.7.1). Man begründet dies auch damit, dass nach "verschiedenen Gesprächen mit Projektmanagern aus der Privatwirtschaft" eigene baufachliche Kompetenz für die Kernaufgaben prinzipiell *nicht* für erforderlich gehalten wird.

-
- 1 Die Struktur einer klassisch organisierten Bauverwaltung wird in Kapitel 8.5 am Beispiel des Neuköllner Hochbauamtes vorgestellt.
 - 2 Unter 'Kernaufgaben' werden sinngemäß – wenn auch inhaltlich nicht übereinstimmend – die in meiner Arbeit im Kapitel 6.2.3 untersuchten 'nicht delegierbaren Aufgaben' verstanden. Ich habe sie in Anlage AN.TB.6.3 abgebildet.
 - 3 Auszug aus einem Antrag der FDP an das Berliner Abgeordnetenhaus: "Deshalb muss die staatliche Regelungsdichte erheblich verringert werden, um zu stark verkleinerten und damit agileren und kostengünstigeren Verwaltungsapparaten zu gelangen. Ziel ist, daß der Staat sich auf seine Kernaufgaben beschränkt und alles andere den Bürgern sowie privaten Unternehmen in eigener Organisation überläßt. [...] Eine Prüfung soll sich dabei an zwei Strängen orientieren: Erstens an der Frage, was hoheitliche Aufgaben sind, welche Aufgaben der Staat nur noch gewährleisten und nicht selbst erbringen muss und von welchen Aufgaben er sich vollständig trennen kann. Zweitens an Effizienzkriterien zur Organisation der verbleibenden hoheitlichen Aufgaben." (FDP, 2002: Drucksache 15/994 vom 19.11.2002: "Mehr Berlin, weniger Staat".)
 - 4 Unter der Leitung des ehemaligen Bundesministers und Staatsrechtlers Rupert Scholz arbeitete im Auftrag des Berliner Senats eine Gruppe von acht verwaltungsexternen Experten an einer kritischen Analyse der Aufgaben- und Organisationsstruktur der Berliner Verwaltung und auch des öffentlichen Bauens. Der Schlussbericht wurde mit Datum vom 23.11.2001 vorgelegt.

(Berger-Gutachten, 2001: S.10). Hier zeigen sich bei den Gutachtern generelle Haltungen zur Bauherrenkompetenz, die betriebswirtschaftliche, keine baufachlichen Ausrichtungen für erforderlich halten, allerdings fachlich umstritten sind.⁵ Fachverstand soll 'am Markt eingekauft' werden und *dennoch* eine Konzentration auf Projektmanagement erfolgen (Berger-Präsentation, 2001: Folie 163 ff.).⁶ Mit der Realisierung des sogenannten *Bauträgermodells* soll sich das Kompetenzprofil der Bauherren-Mitarbeiter(innen) vom *Fachspezialisten* hin zum *Manager* ändern (Berger, 2001: S. 9–13). undefiniertes baufachliches Verständnis wird für ausreichend angesehen; Architekturkompetenz – die nicht mit Planungskompetenz gleichzusetzen ist – wird in keiner Form für nötig gehalten. Gleiches gilt auch für die beteiligten Ingenieurdisziplinen. Damit wird Bauen als betriebswirtschaftlich-rechtlich geprägtes Konstrukt verstanden, als Realisierung von Rechten, als Kapitalverarbeitung, was ein neues, zeitgemäßes (!) Verständnis von Baukultur bezeichnet. Dieser Rückzug staatlicher Bauherren auf 'Nicht-Fachlichkeit' wurde in einer Anhörung von Berliner Fachverbänden und Kammern – wie aus dem Wort- und Ergebnisprotokoll hervorgeht – nachdrücklich abgelehnt, aber dennoch realisiert.⁷

7.1.2. Modell für Qualifikationen einer bezirklichen FM-Verwaltung (2006)

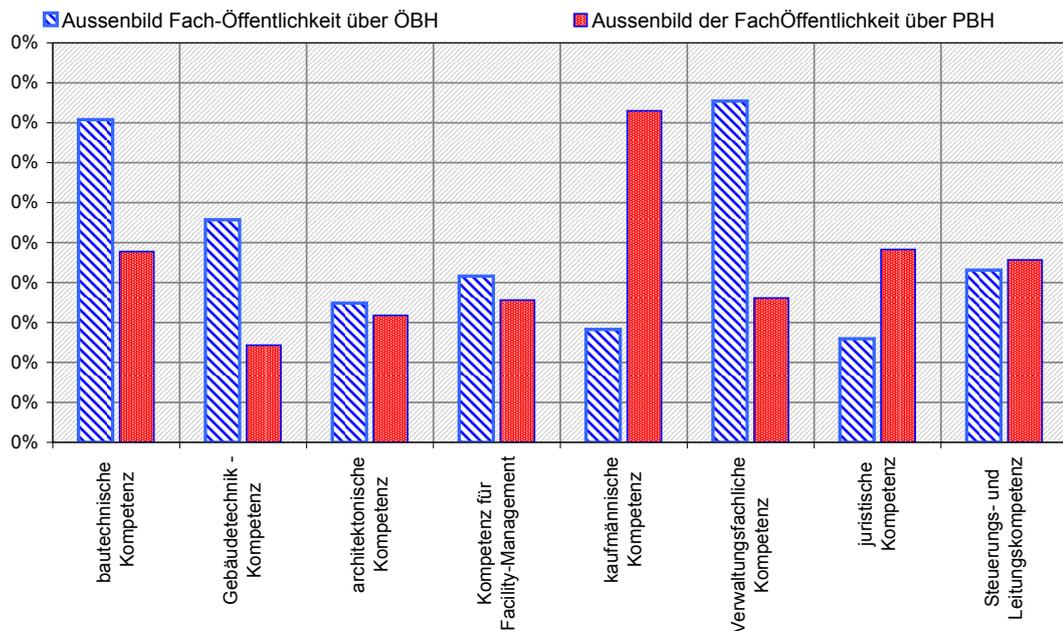
Ein von einer Projektgruppe der bezirklichen Facility-Management-Verwaltungen (FM-Verwaltungen) mit der Ernst & Young Real Estate GmbH formuliertes Modell enthält Grundlagen, organisatorische Strukturen, Beschreibungen der Produkte, Leistungen und Aufgaben (ohne differenzierte Aufschlüsselung z. B. der Bauherrenaufgaben) und die Kompetenzprofile des Personals. Die Leitungsposition ist dem in dieser Organisation enthaltenen 'Fachbereich Hochbau' – dem ehemaligen Hochbauamt – vorgesetzt. Auch wenn sie nicht von

5 Eine Anhörung Berliner Fachverbände und Kammern im November 2001 ergab (Moderation und Protokoll Prof. Schäfer, TU Berlin), dass bei einer Konzentration auf Leitungs-/Kernaufgaben eine fachliche Eigenkompetenz unabdingbar sei. Die Übertragung auf die bezirklichen Ämter bzw. eine zentrale Aufgabenerfüllung solle neu diskutiert werden (Fachverbände, 2001: Pkt. 6–7).

6 Zitat aus der Vorlage an den Hauptausschuss vom 14.5.2002, S. 6–7: "Die vorgeschlagenen Maßnahmen sollten als ein Beitrag zu einem neuen Verständnis von Verwaltungsmodernisierung gesehen werden, für das die konsequente Anwendung der Erkenntnis maßgebend ist, dass eine Reform der Verwaltung ohne wesentliche Einschnitte im Bestand der Aufgaben und damit auch im Personalbereich nicht möglich ist. Der Rückzug auf Kernaufgaben und deren Gewährleistung bedeutet u. a., bei den durchführenden Aufgaben auf eigenes Personal zu verzichten und die Flexibilität des Marktes zu nutzen."

7 Zitate aus dem Protokoll einer Anhörung Berliner Fachverbände und Kammern am 24.9.2001 zur Reorganisation der Bauverwaltung: Unter 3) heißt es, es bestehe "klarer Konsens [...], dass das öffentliche Bauen grundsätzlich [...] als öffentliche Aufgabe zu gelten hat." – Und unter 7): "Schließlich ist Konsens in der Frage der sog. Eigenkompetenz der bauenden Bereiche zu konstatieren. Gerade die Konzentration auf die Leitungsaufgaben ist ohne fachliche Eigenkompetenz der Verwaltung nicht denkbar [...]" (Schäfer, 2001.)

einer baufachlich qualifizierten Fachkraft geführt wird, enthält die vorgesetzte Leitung des FM die 'Führungsaufgabe mit Ergebnis- und Budgetverantwortung' und ist damit gegenüber den Fachbereichen weisungsbefugt.⁸ Auch wenn die Besetzung dieser Position mit Architekten offengehalten wird, zeigt die Ausschreibung eine fast vollständige Ausrichtung auf verwaltungs-, rechts-, finanz- und betriebswirtschaftliche Befähigungen. Die Anlage Seite 178 (AN.TB.7.2) zeigt den Katalog der Anforderungen und ihre Wichtungen.



GR.7.1 : Kompetenzvergleich öffentlicher und privater Bauherren. Umfrage im Jahr 2004

7.1.3. Kompetenzvergleich privater und öffentlicher Bauherren

In einer Umfrage im November 2004 bis Februar 2005 wurden 25 in Berlin privatwirtschaftlich tätige und 21 öffentliche Bauherren sowie eine Fachöffentlichkeit aus 78 Berliner Architekten, 49 Firmen und 9 Vertretern der Baupolitik zum Bild öffentlicher und privater Bauherren befragt.⁹ Das Ergebnis wurde in "100 Jahre Bauen für Neukölln" und im Deutschen Architektenblatt vorgestellt.

8 Textausschnitt der Ausschreibung. Dort wird erwähnt, dass zum Verantwortungsbereich die Fachbereiche Objektmanagement, Baumanagement und Informationstechnik inkl. IT-Management gehören. – Bemerkenswert ist die Klassifikation als 'nicht-technische' Aufgabe (Qualifikationen des Bauens, der Architekten und Ingenieure gehören in der Verwaltung zum sogenannten 'Technischen Dienst').

9 Alle 182 Teilnehmer der Umfrage wurden nicht aus einer Zufallserhebung, sondern nach Gesichtspunkten erfolgreicher Professionalität zusammengestellt. Geschäftsfelder privater Bauherren waren Wohnungsbau (ca. 68 %), Bürohausbau (ca. 56 %) und Geschäftsbauten (48 %). Architekten und Firmen hatten fast Erfahrungen sowohl mit privaten als auch öffentlichen Bauherren. Firmen betätigten sich im Rohbau (53 %), Ausbau (71 %) und im technischen Ausbau (35 %). – Es waren bis zu 28 inhaltsgleiche Fragen in 6 Gruppen mit 120 bis 200 standardisierten Antworten auf vierstufigen Antwortskalen nach "Bedeutung" oder "Häufigkeit" zu beantworten. Aufgrund identischer Fragestellungen waren alle Antworten systematisch vergleichbar. Aus Daten von ca. 100.000 Antworten entstand ein komplexes Bild.

Darunter waren auch Aussagen zu Wahrnehmungen über die 'Qualifikationen des Personals' privater und öffentlicher Bauherren (Lüttmann, 2005: S. 236; Lüttmann, 2006: S. 48). – Die aus den Daten abgeleitete Grafik, die hier für die 'Außenwahrnehmung' des damaligen Zustandes gezeigt wird (TB.GR.7.1), beschreibt das Maß der Bestätigung durch abgegebene Stimmen für acht Kompetenzmerkmale in Prozent. Auffällig sind die Wertungsunterschiede: Sie zeigen zu diesem Zeitpunkt einerseits eine höhere Bewertung durch die 'Fachöffentlichkeit' bei öffentlichen Bauherren in Bezug auf bautechnische, gebäudetechnische und Verwaltungskompetenz; andererseits bei privaten Bauherren eine höhere Kompetenz in Bezug auf kaufmännische und juristische Angelegenheiten. 'Architektonische Befähigung' wird für beide Bauherren fast gleich, aber relativ gering bewertet. – Dieses Bild spiegelt etwas von der in der Fachwelt wahrgenommenen Wertorientierung der Bauherren; es steht insgesamt für eine heute technisch bzw. betriebswirtschaftlich geprägte Baukultur.

7.2. Entwurf eines alternativen Kompetenz-Modells der Bauherren

Die zuvor erwähnten Beschreibungen über fachliche Fähigkeiten der Bauherren lassen eine systematische Ableitung vermissen. Zudem habe ich Zweifel an deren Vollständigkeit und Angemessenheit. Daher will ich ein alternatives Konzept entwickeln. Ich beziehe mich auf professionell tätige Bauherren, die nicht nur einmal bauen.

Ich unterscheide zwei Kompetenzarten: 1.) die 'individuelle Kompetenz' aus Kenntnissen, Fähigkeiten und Eigenschaften von 'Funktionsträgern' sowie 2.) die 'strukturelle Kompetenz' von Organisationen. Letztere ist die Summe individueller Qualifikationen sowie gruppenspezifischer Effekte, die zur Anreicherung der Kompetenzen führt. Voraussetzung für die Verfügbarkeit struktureller Kompetenz ist – so meine Erfahrung – die längere Zugehörigkeit der Wissensträger zur Organisation und die Möglichkeit ständiger interner Kommunikation. Extern Beauftragte, mit delegierten Aufgaben, nehmen einerseits solches Wissen nach Projektabschluss mit, andererseits haben sie keinen Zugang zu diesen kollektiven Lernprozessen.

Anhand der sechsgliedrigen Struktur der Bauherren-Typologie (Kapitel 5.5) wurde erläutert, wie sich Bauherren-Geschäftsmodelle nach ihrer 'Wertorientierung' unterscheiden. Sie bewirkt die Wichtung von Zielen im Zusammenhang mit Entscheidungsprozessen (Kap.3.6). Wenn in der Typologie Wertausrichtungen der Bauherren zwischen den Polen *Gemeinwohl*- und *Gewinninteresse* bestimmt wurden, kann man annehmen, dass je nach Position auch die Kompetenzanforderungen unterschiedlich sind. Diese Hypothese führt zu dem

Schluss, dass es – aus Sicht der jeweiligen Bauherren – nicht nur ein ideales Kompetenz-Modell geben kann. Ebenso erklärt es, dass betriebswirtschaftlich ausgerichtete Berater dazu neigen werden, die Ausrichtung einer Organisation nach ihren Wertvorstellungen mit dem Ergebnis einer finanz- und wirtschaftsrationalen Struktur zu empfehlen. Solche Ergebnisse wurden im Abschnitt 10.1 vorgestellt, ihre Ursachen sollten erkannt werden.

Daher entwerfe ich ein alternatives Kompetenz-Modell unter Nutzung des im Kapitel 6 entwickelten Aufgabenkataloges. Ich nehme dafür als Bezug und Beispiel einen (öffentlichen) Bauherrn, der Chancen und Probleme externer Vergabe, ebenso seine baukulturelle Verantwortung kennt und in der Regel noch eigene Fachkompetenzen einsetzen kann.¹⁰

Inwieweit Fachpersonal – neben Steuerungsaufgaben – auch eigene operative Tätigkeit benötigt, um seine fachlichen Fähigkeiten auf der 'Höhe der Zeit' zu halten, war (in der Verwaltung) eine lang umstrittene Frage. Ich nehme aber zur Kenntnis, dass sie heute (zunächst) dadurch beantwortet wurde, dass der Personalbestand der Bauverwaltungen in den letzten Jahren zur Kostensenkung soweit minimiert wurde, dass heute ohnehin nur die notwendigsten (nicht delegierbaren) Steuerungsaufgaben wahrgenommen werden können. Dennoch halte ich die eigene Erfahrung aus Planungsprozessen, mit Problemen der Idefindung bis hin zur Umsetzung auch bei Bauherren – bzw. ihren Organisationen – für äußerst wichtig. Allerdings glaube ich auch, dass Auffrischung zwar wünschenswert, aber keine zwingende Bedingung sein muss.

7.2.1. Modell-Beschreibung – eine Ableitung aus den Aufgaben

Art und Bedeutung der Bauherrenaufgaben bestimmen die dafür notwendigen Kompetenzen.

Mit dieser Prämisse entwickelte ich in mehreren Schritten mein Modell:

- 1.) Zum Entwurf des Kompetenzkataloges nutze ich die in Kapitel 6 beschriebene Tabelle der Bauherrenaufgaben (siehe AN.TB.6.4). Aus meinen vielfältigen Erfahrungen mit Bauherrenaufgaben ordne ich abduktiv den Einzelaufgaben notwendige Kompetenzen des Personals bzw. der Organisation zu.¹¹
- 2.) Die daraus abgeleiteten Befähigungen bringe ich in eine systematische Gliederung, die ich in der gezeigten Tabelle darstelle (TB.7.2). Als Aus-

10 Siehe dazu meine Beschreibung des Hochbauamtes in Berlin-Neukölln des Jahres 2000 im letzten Kapitel 8.5.

11 Die Besonderheit des Modells besteht im direkten Bezug zwischen Einzelaufgaben und den dazu einzusetzenden Befähigungen. Das mindert die Gefahr beliebiger Kompetenz-Nennungen. Da in diesem Schritt nicht entschieden wird, wo diese Kompetenz organisatorisch verfügbar sein muss, geht es zunächst nur um den Qualifikationsbedarf. Die so gefundenen 18 Qualifikationen ordne ich hierarchisch in einem Meta-System, die bei Bedarf weiter verfeinert werden können.

gangsstruktur (Spalte 2, Ebene 1) nutze ich sinngemäß die Systematik von Prozessen (Kapitel 6.2.1 – Nr. 5) und strukturiere damit den Katalog in *drei Kompetenzebenen*. Durch weitere hierarchische Differenzierung (Spalten 5 und 9) erhalte ich die Möglichkeit, weiter zu verfeinern, Zusammenhänge zu prüfen und ggf. Lücken zu erkennen. – In der Ebene 1 (Spalte 2) definiere ich die Kompetenzarten:

- A: Wertschöpfungs-Fachkompetenzen, mit denen das eigentliche Produkt erstellt wird. Dazu zählen die primären Kompetenzen z. B. der Architekten und der Ingenieure aus Konstruktion und Gebäudetechnik.
- B: Management-/Führungskompetenzen leiten Wertschöpfungs-Prozesse und tragen indirekt, aber mit großer Wirkung, zum Ergebnis bei.
- C: Unterstützungskompetenzen stellen Wissen dar, das als 'Werkzeug' – in Form von Prozesskenntnissen, IT-Programmen und Anwendungs-(Verwaltungs-)Vorschriften – für die Aufgaben der Planung, Realisierung und des Managements benötigt wird.

Kompetenz-Art EBENE 1			W1	Kompetenz-Art EBENE 2			W2 max=3, min=1	Rangfolge	Kompetenz-Art EBENE 3	
1	2	3	4	5	6	7	8	9		
A	Realisierungs- /Wertschöpfungs- Fach-Kompetenzen	1,35	A1	Bau-Grundlagen- Kompetenz	1,26	2	A.1.1	Konstruktionen / Gebäudetechnik		
			A2	Bau-Prozess-Kompetenz	1,43	1	A.1.2	Bauphysik / Baustoffkunde		
							A.1.3	Architektur- Baukunst		
							A.2.1	Bauvorbereitung Projektentwicklung		
							A.2.2	Entwurf und Planung (in allen Fach-Disziplinen)		
							A.2.3	Baubetrieb - Bauleistik (in allen Fach-Disziplinen)		
							A.2.4	Erhaltung u. Instandsetzung (in allen Fach-Disziplinen)		
B	Management- Führungs- Kompetenzen	1,31	B1	Allgemeine Prozess- Kompetenz	1,19	3	B.1.1	Projekt- / Prozess- / Qualitäts-Management		
			B2	Umsetzungs- /Verhaltens- Kompetenz	1,43	1	B.1.2	Facility-Management		
							B.2.1	Leitung, Führung und Kommunikation		
							B.2.2	Steuerung / Krisen-Management,		
							B.2.3	Entscheidungs-Technik		
							B.2.4	Präsentation, Information und Dokumentation		
C	Unterstützungs- Kompetenzen	1,02	C1	Unterstützungs-Wissen	1,01	5	C.1.1	Finanz- Rechnungswesen		
							C.1.2	Volkswirtschaftlich- Betriebswirtschaft		
							C.1.3	Rechts- u. Vertragswesen		
			C2	Handhabungs-Wissen	1,03	4	C.1.4	Organisation - Verwaltung		
							C.2.1	Regelwerke, Arbeitsmethoden, Arbeitstechniken		
							1	Hintergrund-/ Übersichts-Wissen		
							2	Anwendungs-Wissen		
							3	vertieftes und Detail-Wissen		

TB.7.2 : Modell zur Beschreibung der Kompetenz-Arten der Bauherren - Grundlage für eine aufgabenbezogene Bewertung der notwendigen Kompetenzen (AN.TB.7.3) – Seite 179 und Darstellung deren Ergebnisse in Spalte 6 und 7 einer gewichteten Wertung

Diese Meta-Struktur von Kompetenz-Arten wird in meinem Modell mit zwei weiteren Ebenen (Spalten 5 und 9) zur genaueren Beschreibung verfeinert. Eine systematische Ableitung von Kompetenzen aus Aufgaben ist der wesentliche Unterschied zu den in Kapitel 7.1 vorgestellten Modellen, die ihre Herleitung nicht weiter begründen.

Im Bauen gibt es immer nur einmalige Projekte. Ich bin ich daher ausdrücklich der Meinung, dass Fachkenntnisse der Bauherren(-Organisation) erforderlich sind. Ohne sie wären Programmierung, Beteiligten-Auswahl, Konzeptentwicklung, die Fassung und Anpassung von Verträgen und nicht zuletzt Problemerkennntnis und Problemlösung aus eigener Kraft nicht möglich. Die schon behandelten (Kapitel 6.3) Delegationsprobleme sind die Folge.

- 3.) Die genannten Kompetenzen werden in unterschiedlicher Intensität benötigt. Um diese zu bestimmen, bewerte ich jede Bauherren-Aufgabe hinsichtlich der zuvor bestimmten sechs Kompetenzarten der Ebene 2 in einer dreistufigen Skala. Die Summe der Wertungen je Kompetenz (Spalten im Bereich A der Anlage Seite 179 (AN.TB.7.3) lässt eine erste Rangfolge ihrer Bedeutung für die Aufgabenerfüllung erkennen.¹²
- 4.) Um die Frage nach der Bedeutung der Kompetenzen vertieft beantworten zu können, wichte ich die vorstehenden Ergebnisse mit der Risikohaltigkeit (also Delegierbarkeit) der Aufgaben in der Tabelle AN.TB.7.3 und bilde im Bereich B Durchschnittswerte für alle 6 Spalten bzw. Kompetenz-Arten und damit eine Rangfolge der von Bauherren benötigten Kompetenzen. Sie ist in der Ebene 2 abzulesen. Siehe Tabelle TB.7.2 in Spalte 6.

7.2.2. Zusammenfassung und Kommentar zum Modell-Ergebnis

Das ermittelte und in der Tabelle ausgewiesene Ergebnis beruht auf folgenden Voraussetzungen:

1. Die Gültigkeit der im Kapitel 6 von mir definierten 33 Bauherrenaufgaben sowie die Gültigkeit der Bewertung des Delegationsrisikos;
2. die Gültigkeit des Katalogs der von mir definierten 18 Kompetenzarten in drei Ebenen (der Katalog ist Ergebnis langjähriger Erfahrungen im Projektmanagement, aber damit immer noch eine subjektive Annahme);

¹² Für jede Aufgabe wurde das Maß der erforderlichen Kompetenz in vier Stufen bewertet: 0 oder Leerstelle = keine spezifische Fachkompetenz; 1 = Hintergrund- bzw. Übersichtswissen; 2 = Anwendungswissen und 3 = vertieftes Detailwissen. – Diese vierteilige Bewertung gebe ich je Aufgabe und für die zweite Ebene an. – Wenn ich anschließend diesen Kompetenzwert mit dem Delegations-Kennwert – als Maß der Bedeutung – wichte (in Prozent seines Maximums = 18), erhalte ich Rechenwerte der Kompetenz-Bedeutungen (siehe Tab.10.4 – B: Wichtung und Klassifikation).

3. die Annahme einer Stufung von vier Kompetenzwerten (0–3) für jede Kompetenzart;
4. die Gültigkeit der von mir vorgenommenen Zuordnung bestimmter Kompetenzen und Kompetenzwerte zu Einzelaufgaben aus der Position eines öffentlichen und noch fachkundigen Bauherrn.

Auf diesen Grundlagen wurden die in der Tabelle TB.7.2 unter W2 angegebenen Kompetenzwerte und ihre Rangfolge (Spalten 6 und 7) errechnet. Auch wenn sie Ergebnis der v.g. subjektiv geprägten Prämissen sind, ist das Ermittlungsverfahren transparent und geeignet, allgemeinere Aufschlüsse zu geben:

Prozess-Kompetenz (A2) und Management-Kompetenz (B2) sind die maßgeblichen Qualifikationen für die Bauherren-Projektleitung. Betriebswirtschaftliche, juristische und finanztechnische Kenntnisse (C1) und Methoden-Wissen (C2) werden unterstützend benötigt; mit ihnen allein aber können Projekte nicht erfolgreich geleitet werden.

Die hier vorgestellten Rechenwerte können eine Orientierungshilfe sein. Werthaltungen anderer Bauherren-Typen könnten andere Ergebnisse erzeugen, deren Ursachen aber in dieser Form transparent werden. Dennoch halte ich es für offenkundig, dass die heute vorherrschende betriebswirtschaftlich-juristische Orientierung der Organisationen und ihrer Kompetenzen Abhängigkeiten von externen Dienstleistern erzeugt und die Handlungsqualität der Bauherren beeinträchtigt.

7.3. Zwischen-Resümee 7

Die Ausstattung der Bauherren mit Kompetenzen, wie ich sie in diesem Kapitel entwickelte, wurde durch ein Modell aus ihren Aufgaben abgeleitet. Dieser Vorschlag muss als subjektiv erfahrungsbasiert verstanden werden und hat kein Vorbild. Dennoch beschreibt er nachvollziehbar das Zustandekommen der Aussagen über Bauherrenkompetenzen und bietet damit eine Grundlage für kritische Auseinandersetzung. Das Modell gliedert in Wertschöpfungs-/Fachkompetenzen, Management- und Führungskompetenzen sowie Unterstützungskompetenzen. Das Modell ist hierarchisch als Meta-System gegliedert und kann weiter verfeinert werden. Diese Struktur und das Ergebnis stehen im Widerspruch zu den betriebswirtschaftlich orientierten Modellen, die in den letzten Jahren – im Auftrag der Politik – zur 'Reorganisation' der Bauverwaltung vorgelegt wurden. Es zeigt sich an der Art der Aufgaben, wie sie im Kapitel 6 entwickelt wurden, dass fachliche Grundlagen- und Prozess-Kompetenzen die unabhängige Handlungsfähigkeit der Bauherren erhöhen und ihr Delegationsrisiko verringern.

Der Umgang mit der Frage nach der notwendigen Kompetenz der Bauherren und ihrer Organisation lässt bei der Umstrukturierung der öffentlichen Bauverwaltung bemerkenswerte Leichtfertigkeit mit einem bedeutsamen baukulturellen Potenzial erkennen. Die Folgen dieser Vorgaben durch die künftigen Kompetenzausstattungen öffentlicher Bauherren werden erst langfristig erkennbar, prägen aber unmittelbar die baukulturellen Qualitäten des öffentlichen Bauens und damit öffentliche, gesellschaftliche Räume. – Dies gilt für alle professionellen Bauherren.

Fehlende fachliche Bauherrenkompetenz wirkt auf die Qualitäten der Kultur des Bauens. Doch sind diese Folgen - in jeder Hinsicht - oft wenig offensichtlich und machen sich erst langfristig bemerkbar.

8. Ein öffentlicher Bauherr als baukulturelles Potenzial

In den Recherchen zu dieser Arbeit fanden sich keine Darstellungen über professionelle Bauherren, ihre organisatorische Strukturen, Ressourcen und Handlungsbedingungen.¹ Da es die Vielfalt der verschiedenen Bauherren-Typen (siehe Kapitel 5) in dieser Arbeit nicht erlauben, sie insgesamt angemessen zu beschreiben, soll in diesem abschließenden Kapitel am Beispiel einer öffentlichen Bauverwaltung ein Bauherrentyp ausführlich vorgestellt werden. Trotz Unterschieden gibt es Gemeinsamkeiten der Aufgaben und der Strukturen, die es erlauben, Einsichten über die Handlungsbedingungen *institutioneller* Bauherren insgesamt zu gewinnen.

Zugleich ist damit eine Dokumentation² des traditionellen staatlichen Konzeptes der Bauverwaltung mit ihren Bauherrenfunktionen beabsichtigt, denn öffentliche Bauverwaltungen verändern sich in Berlin – und auch anderswo – seit der Jahrhundertwende in Strukturen, Aufgaben und Selbstverständnis tiefgreifender als je zuvor.³ – Nicht zuletzt wird in diesem Kapitel eine konkrete baukulturelle Positionierung der Bauherren beschrieben. Zu erörtern sind ihre Zusammenhänge an Beispielen des öffentlichen Bauens, die Einflüsse des Gesellschaftlichen auf diese Bauherren, die Wirkungen des öffentlichen Bauherren-Handelns auf die Gesellschaft und das Phänomen des baukulturellen Wandels

8.1. Öffentliche Bauherren und Baukultur

Nach heute verbreiteter Wahrnehmung von Bauverwaltung könnte deren Beziehung zur Baukultur eher fremd erscheinen. Doch verweise ich auf meine Definitionen und Erläuterungen des Baukulturbegriffs (Kapitel 2–4), in denen ich dessen allein hochkulturelle Interpretation durch drei Modelle infrage stellte. Dort haben neben allen anderen die Bauherren – und mit Ihnen die öffentliche Bauverwaltung – die Position eines wirkungsmächtigen baukulturellen Potenzials, aus und mit dem Baukultur entsteht. Nimmt man die Breite der Anforderungen öffentlichen Bauens, so erweisen sich für die Gesellschaft, für die Bürger unmittelbar erfahrbare Aufgaben der Bauherren, die technischen, wirtschaftlichen und organisatorischen Sachverstand benötigen, aber ohne architektonisch kulturelle Fähigkeiten und Haltung im Technokratischen verhaftet bleiben müssten.⁴

1 siehe Kapitel 1.3: Fußnote

2 Damit begründet sich der Detaillierungsgrad der Beschreibung, mit dem vertiefte Informationen über Strukturen und Ressourcen allgemeiner zur Verfügung gestellt werden sollen.

3 Dieser Veränderungsprozess betrifft – nach meinen Kenntnissen – die gesamte (ehemalige) im weiteren Sinne mit 'Bauen' befasste öffentliche Verwaltung, also auch die Bauaufsicht, die Tiefbau-, die Naturschutz- und Grünflächenverwaltung und die Vermessung. – Verlagerungen der Aufgaben an Externe, oder z. B. der Entfall von Genehmigungspflichten (Baurecht) führen zur geminderten Steuerung öffentliche Bauvorhaben, zum Abbau eigener operativer Kompetenzen und zur Personalminderung. – Auch das ein Ausdruck von Baukultur dieser Zeit.

4 siehe dazu auch: „*Prediger, Mathematiker und Architekten, Die Anfänge der preußischen Bau-*

8.2. Stimmen zur baukulturellen Wirkung öffentlicher Bauherren

Vor der Beschreibung einer Bauverwaltung sollen Stimmen von Politikern und Architekten zum Thema 'öffentliche Bauherren' zu Worte kommen. – Adolf Arndt⁵ formulierte in seiner bis heute oft zitierten Rede "Demokratie als Bauherr" (1960) wichtige Gedanken zum Ethos öffentlicher 'Bauherrenschaft'. So fordert er, dass in den Ergebnissen öffentlichen Bauens sich "die Menschen selbst im Miteinander als Mitmenschen und ihrer Gesellschaft bewusst werden sollen, dass [...] ein jeder Mensch sich als Mensch für sich und Mensch im Gefüge gewahrt" (Arndt, 1984: S. 19–20). Hier werden die gesellschaftsbildende Funktion öffentlichen Bauens, seiner Architektur und die Verpflichtung seiner Bauherren beschrieben, die sich in den großen Kulturbauten, aber ebenso im Alltäglichen der Schulgebäude und Kindergärten ausdrücken kann. Auch wenn solche qualitativen Ansprüche in Konkurrenz stehen, wenn das Gewicht der Kosten und Zwecke alltägliches öffentliches Bauen prägt, beschreibt Adolf Arndt den *allgemeinen gesellschaftlichen Mehrwert des öffentlichen Bauens*.

Karljosef Schattner⁶, einer der profiliertesten deutschen Bauherren-Architekten des späten 20. Jh. formulierte in der Rede "Vom Nutzen einer Bauverwaltung" u. a.: "Wir stehen vor dem Problem der Kompetenz der Inkompetenten [...]. Ich meine damit, daß die Politik in unserem Bereich wohl quantitative Entscheidungen treffen kann, jedoch nicht in der Lage ist, qualitativ auf die gestellten Probleme zu reagieren. [...] wie lösen wir das Problem, [...] daß auch die Demokratie eine Spur von Baukultur erkennen läßt, oder besser, wie trotz Demokratie Baukultur entstehen kann." An anderer Stelle heißt es: "Nun sollte es aber gerade der öffentliche Bauherr wissen, daß es um jenes Stiften von Räumen geht. Der Geburt eines Hauses geht die Zeugung voran, nicht das Programm und schon gar nicht der Plan sind der Beginn. Wünsche, Hoffnungen und bisweilen Ratlosigkeit stehen am Anfang. Hier ist es von entscheidender Bedeutung, ob jemand mit Mut und Phantasie an der Seite des (politischen) Bauherrn steht, jemand der gelernt hat, räumlich und konzeptionell zu denken. [...] Ich erlebe es selbst, wie wichtig es ist, auf der Bauherrenseite jemanden zu wissen, der Möglichkeiten sieht, über die ein Laie einfach nicht verfügen kann, da er dafür nicht ausgebildet und geübt ist." – Zur Qualifikation der Bauverwal-

-
- 5 Im Jahre 1960 hielt der damalige Geschäftsführer der SPD-Bundestagsfraktion, Adolf Arndt, zur Eröffnung der Berliner Bauwochen einen Vortrag, der bis heute immer wieder als wichtiger Beitrag zur Diskussion in Bezug auf die Architektur des Staates, auf das "öffentliche Bauen" zählt.
- 6 Karljosef Schattner war als Architekt 1957–1991 renommierter Leiter des Diözesanbauamtes in Eichstätt, dessen Stadtbild er mit eigenen Bauten und in Zusammenarbeit mit freischaffenden Architekten prägte (nach Wikipedia – August 2012).

tung bemerkt er: So "möchte ich noch einmal betonen, auch die Verwaltung sollte selbst bauen, um in der existenziellen Not des Machens zu stehen, um zu erfahren, was es bedeutet, Fehler zu machen, zu erleben, wie Hoffnung und Realität auseinanderklaffen [...]" (Schattner, 1989: S. 167–168).

Matthias Sauerbruch⁷ beschrieb auf dem Konvent der Baukultur 2010 die Rolle und seine 'Vision' öffentlicher Bauverwaltung: "[...] Im Prinzip sind Verwaltungen der wichtigste Sachwalter des Öffentlichen. Nicht nur, weil sie als Bauherren der öffentlichen Hand agieren, sondern auch, weil sie – zumindest theoretisch – nicht von Legislaturperioden und der öffentlichen Meinung abhängig sind. [...] Der nachhaltige Blick auf das Ganze gehört zu ihren Kernaufgaben. Sie haben enormen Einfluss, und ihre Arbeit ist von höchster Wichtigkeit. Eigentlich müssten hier die besten Köpfe der Republik zum Einsatz kommen und unter ihnen müsste ein Geist der Exzellenz blühen [...] nach meiner Meinung liegt – trotz aller Kritik und aller Schwächen – bei den Baubehörden in Deutschland im Augenblick mit das größte Potenzial für Baukultur." (Sauerbruch, 2011: S. 26–27.)

Das sind Ansprüche, die sich an die öffentliche Verwaltung selbst, aber auch an Gesellschaft und Politik richten, dieses Potenzial zu bewahren. Unzulänglichkeiten sind zwar nicht zu leugnen. Sie sind Folgen spezifischer Rahmenbedingungen einer öffentlichen Verwaltung, ihres gesellschaftlich oft umstrittenen Bildes, nicht zuletzt der 'inneren Hemmungen' großer Organisationen. Dennoch sind sie ein Potenzial für Baukultur.

8.3. Baukultur-Geschichte des Rixdorfer/Neuköllner Hochbauamtes

Baukultur hat – so sagen es meine Definition und meine Beschreibungen im Kapitel 2 – historische Wurzeln. – Im Folgenden soll daher zunächst etwas von der Geschichte des Neuköllner Hochbauamtes berichtet werden. Die Erklärung einiger seiner Entwicklungsschritte zeigt zudem die enge gesellschaftliche und politische Verbindung öffentlicher Bauherren. Informationen dafür entnehme ich der Veröffentlichung "100 Jahre Bauen für Neukölln – Eine kommunale Baugeschichte", in der die Wandlungen dieser Bauverwaltung durch gesellschaftliche Einflüsse und historische Entwicklungen beispielhaft für viele andere beschreibt.

8.3.1. In der Mitte der Gesellschaft und 'erste Adresse' – 1905–1920

1899 entschloss sich der damalige Magistrat der noch selbstständigen Stadt Rixdorf vor den Toren Berlins aufgrund stürmischen Bevölkerungswachstums und drängenden Infrastrukturbedarfs zur Wahl eines Stadtbaurates (Weigand).

⁷ "Matthias Sauerbruch: Architekt (* 1955) – Professor an der TU Berlin, an der Staatlichen Akademie der Bildenden Künste Stuttgart und an der Harvard Graduate School of Design." (Wikipedia, August 2012.)

Er sollte alle Disziplinen des damaligen öffentlichen Bauens mit Tief- und Hochbau verantworten. Schon 1903 musste aber eine zusätzliche Stadtbauinspektorenstelle für den Hochbau eingerichtet und der Regierungsbaumeister Reinhold Kiehl eingestellt werden. Auch diese Maßnahme konnte den Bedarf⁸ nicht erfüllen, sodass 1905 ein Hochbau-Dezernat durch Wahl des damals 31-jährigen Regierungsbaumeisters R. Kiehl auf 12 Jahre gegründet wurde.

Diese Entwicklung soll näher betrachtet werden: Ohne politische Voraussetzungen – zumindest ist nichts bekannt – allein aufgrund der Notwendigkeit und von Qualifikationen⁹ wird ein Architekt in ein 'politisches' Amt berufen. Ein Architekt und Regierungsbaumeister¹⁰ – qualifiziert als Entwerfer, Bauleiter und Lehrer – erhält Sitz und Stimme im Magistrat einer Stadt des deutschen Kaiserreichs (Althans & Sonnenberg, 2005: S. 16).¹¹ – Darin erkenne ich gesellschaftliche – auch baukulturell bedeutsame – Haltungen zum Bauen und zur Baukunst, die sich in den Entscheidungen der Stadtverordnetenversammlung, des Magistrats der jungen Stadt und der Bezirksregierung ausdrückten. Mit den Erfahrungen der Parteien-Demokratie beeindruckt es aus heutiger Sicht, dass für die Stellenbesetzung anscheinend vorwiegend baufachlich-künstlerische Qualifikationen an eine Magistratsposition gestellt wurden. – In dieser Zeit zeichnet sich, soweit die Überlieferung es erkennen lässt, erstmals die Struktur der öffentlichen Hochbauverwaltung ab, wie wir sie ähnlich bis

8 Neukölln, ehemals Rixdorf bei Berlin, umbenannt 1912 in "Neukölln", war bis 1920 selbstständige Gemeinde des Kreises Teltow. Am Anfang des 20. Jh. hatte die im europäischen Vergleich am schnellsten wachsende Stadt Neukölln 'große' bauliche Herausforderungen zu bestehen. Auch wenn wir dort weniger 'großartige' Bauwerke finden, so sind doch die das Stadtbild und seine Infrastruktur in Gänze prägenden Beispiele auf hohem architektonischem Niveau.

9 R. Kiehl wurde an der Technischen Hochschule Braunschweig ausgebildet, legte die Prüfung zum Regierungsbaumeister ab, unterrichtete an Baugewerkschulen. Bevor er nach Rixdorf wechselte, bewährte er sich als Bauleiter am Neubau des Rathauses Charlottenburg und nahm – mehrfach ausgezeichnet – an damals üblichen Architekturkonkurrenzen teil (Kiehl, 1987: S. 15–28).

10 "Der Ausbildungsgang für Baubeamte [...] war in Preußen streng geregelt: Nach der Schulbildung ([...] Gymnasium [...]) folgte ein vierjähriges Fachstudium an einer Technischen Hochschule. Diese theoretische Ausbildung beendete man mit einem Ersten Staatsexamen (Bauführerprüfung) [...]. Daran schloss sich eine dreijährige praktische Ausbildung als 'Regierungsbauführer' an, die man zumeist in einer [...] Bauverwaltung absolvierte. Danach legte man das Zweite Staatsexamen (Baumeisterprüfung) ab [...]. Erst bei Eintritt in den Staatsdienst erhielt man dann den Titel 'Königlicher Regierungsbaumeister' [...]" (Baier, 2005: S. 109, Fußnote 22.)

11 In der Steinschen Wahlrechtsreform von 1808, die weitgehend bis in die Anfänge des 20. Jh. Bestand hatte, heißt es in §§ 148–149, dass zu den Magistratsstellen "nur geachtete, rechtliche, einsichtsvolle und geschäftskundige Männer gelangen dürfen" und die auf 12 Jahre Gewählten in ihren Fächern "hinlängliche Kenntnisse besitzen" und sich einer Prüfung unterwerfen müssen. – Zudem waren die Magistratsmitglieder in Städten mit mehr als 10.000 Einwohnern vom Regierungspräsidenten zu bestätigen (Das communale Wahlrecht in Preussen/ von Paul Hirsch, in: "Sozialistische Monatshefte", 1901).

zum Ende des 20. Jh. vorfinden: das *Entwurfsbüro*, die *Abteilung zur Ausführung größerer Bauvorhaben* und für *Bauunterhaltung* mit kleinen Baumaßnahmen. Die später übliche, organisatorisch getrennte Ausweisung für technische Gewerke (Heizung, Lüftung, Sanitäts- und Elektro- sowie Fernsprechwesen) ist noch nicht vorhanden (Baier, 2005: S. 112; Kiehl, 1987: S. 108–128).¹² Zusätzlich wurde damals die sogenannte *Bauberatung* wahrgenommen, durch die das Hochbauamt – im ausdrücklichen öffentlichen Auftrag – Einfluss auf die ästhetische Gestaltung des privaten Bauens der Stadt nahm.¹³ Ebenso ist heute bemerkenswert, dass das damalige Hochbauamt – soweit es überliefert ist – alle Architekten- und Ingenieurleistungen selbst erbrachte und seine Aufgabe nicht zuletzt künstlerisch verstand. Management und die Steuerung des erheblichen Bauvolumens werden als Aufgaben nicht erwähnt, müssen aber dennoch mit Professionalität erfüllt worden sein.¹⁴

Das Amt entwarf und baute in den Jahren 1905–1912 vierzehn Schulen, ein Elektrizitätswerk, das städtische Krankenhaus in Bukow, das Stadtbad in der Ganghofer Straße und das Rathaus. Daneben wurde das Stadtbild durch die "Bauberatung" über Jahre positiv beeinflusst (Althans & Sonnenberg, 2005: S. 17). Es war aber nicht allein die 'Menge' dafür verantwortlich, dass den Arbeiten R. Kiehls und seiner Verwaltung damals höchste Ehrungen widerfuhren (u. a. wird er als außerordentliches Mitglied an die 'Akademie des Bauwesens' berufen). Es spricht vielmehr für sich, dass die Aufgaben der damaligen Bauverwaltung, wohl auch ihr Ruf und das Ansehen staatlicher Verwaltung, für gut ausgebildete und ambitionierte Architekten attraktiv waren. Es war wohl auch der Effekt, dass Exzellenz das Exzellente anzieht, sich so verstärkt. Es erklärt, dass im damaligen Hochbauamt die Brüder Max und Bruno Taut 1906/1907 für einige Zeit beschäftigt waren und es ist überliefert, dass für einige Monate Mies van der Rohe im Hochbauamt für die Fertigung von Ausbauplänen des

12 Ich korrigiere die Angaben von Ch. Baier, der eine Darstellung der Abteilung Bauwesen (S. 112) zeigt. Aus den Verwaltungsberichten der damaligen Zeit (1910–1911) geht die Teilung von Tiefbau (Weigand) und Hochbau (Kiehl) hervor, also zwei getrennte Geschäftsbereiche des Bauens. Dem Hochbau waren auch Angelegenheiten der Grünanlagen (ich nehme an als "Gärten") und erste Funktionen der Stadtplanung zugeordnet, wie aus Unterlagen hervorgeht. Angelegenheiten der Bau-Polizeiverwaltung lagen – wie ich annehme – beim Oberbürgermeister der Stadt (Rixdorf, 1913: S. 62 ff.).

13 Die Wertigkeit dieser Aufgabe gestalterischer Einflussnahme zur Verschönerung des Stadtbildes fand Ausdruck in einer eigenen Baudeputation.

14 Die Neuköllner Verwaltungsberichte weisen den Zeitaufwand für Baumaßnahmen aus. Dort kann man entnehmen, dass Schulbauten eine reine Bauzeit von 16–17 Monaten benötigten (Rohbauten ca. 12–13. Monate). Der Baubeginn erfolgte sechs Wochen nach Genehmigung des Projektes und des Kostenanschlages, was eine schon vorliegende Ausführungsplanung vermuten lässt. Diese Prozesse lassen auf nur knappe Regulierung durch Vorschriften und Verfahrensvorgaben schließen (Rixdorf, 1908/09: S. 99–104).

Rathauses tätig war. – Das zeigt ein Bild einer Bauverwaltung, das uns heute staunen lässt. – R. Kiehl verließ die Neuköllner Bauabteilung im Jahr 1912 und wechselte zum 'Zweckverband Groß Berlin'. Er starb 1913 dort, wie man sagt, an Überarbeitung.

Zur baukulturellen Wertung des Neuköllner Bauens dieser Jahre formulierte Julius Posener anlässlich der Herausgabe einer Biografie und eines Werkverzeichnisses von Reinhold Kiehl zur 750-Jahr-Feier Berlins: "daß Rixdorf das Glück hatte, einen sehr besonderen Architekten zu besitzen. Gleichzeitig aber ist er einer der Männer gewesen, die damals versucht haben, dem rasch wachsenden Berlin eine Gestalt zu geben; eine menschenwürdige Gestalt [...]." Zur Verwaltung sagt er: "[...] die städtischen Baubüros der Zeit waren recht groß, sie waren überhäuft mit Arbeit der verschiedensten Art [...] Kiehl selbst stellt fest, daß die künstlerische Entwurfsbearbeitung einiger Bauten [...] im Entwurfsbüro des Städtischen Hochbauamtes erfolgt sei. [...] Wenn man bedenkt, wie viel repräsentative öffentliche Gebäude gleichzeitig bearbeitet wurden [...], wird deutlich, daß die Arbeitsleistung die Kraft – auch die Erfindungskraft – eines Architekten überschritten haben muß [...]", "wüßten wir nicht, daß diese Arbeiten mit einer nicht geringen Zahl ausgezeichneter Mitarbeiter entworfen wurden [...]" (Posener, 1987: S. 130–131). – In diesen Worten kommt zum Ausdruck, dass neben der quantitativen Leistung auch die Art und Qualität der Bauaufgaben von besonderem Rang waren. Diese Gemeinschaftsleistung ist aber ein Merkmal öffentlichen Bauens: dass nicht Einzelpersonen agieren, sondern die Organisation als Ganzes.

8.3.2. Das Hochbauamt bis zum Ende des 2. Weltkriegs – Agonie – 1921–1945

Aus einem großen Bewerberkreis wurde nach Ende des Ersten Weltkriegs der Architekt Josef Zizler zum Stadtbaurat ernannt. Er führte die Trennung von politischer Verantwortung, die er selbst wahrnahm, und fachlichen Aufgaben (Hans Freese) ein; auch wenn er seine übergeordnete Leitungsfunktion noch als baufachlich verstand (Baier, 2005: S. 114).

In der Organisationsstruktur des Amtes erschienen im Jahr 1919: 1.) Abteilung für *Bauunterhaltung*, 2.) *Neubauabteilung*, 3.) Abteilung für *Um- und Kleinbauten* und erstmals 4.) Abteilung für *Heizung, Lüftung und maschinentechnische Anlagen*, 5.) Abteilung für *Stadterweiterung* und *Bauberatung*, 6.) Abteilung für *Notwohnungen* und *Behelfsbauten*. – Die Abteilungen waren weiter nach Objekten in 'Baupflegegruppen' gegliedert. Auch die Neubauabteilung war weiter gegliedert in ein Entwurfsbüro und ein Ausführungsbüro für alle Arbeiten, die mit dem Entwurf, der technischen Durcharbeitung und

der Ausführung in Zusammenhang standen. Bemerkenswert ist, dass die Abteilung für Bauunterhaltung zugleich für die Gebäude und das Inventar, die Kontrolle des Gas-, Wasser- und Stromverbrauchs, die Leitung der Umzüge zuständig war, ebenso für An- und Vermietungssachen bis hin zur Erledigung der Feuerversicherungsangelegenheiten. Der damit beschriebene Aufgabenumfang ähnelt erheblich den Aufgaben, die heute, 90 Jahre später, vom sogenannten Facility-Management wahrgenommen werden.

Dieses Organisationsmodell finden wir – mit geringen Veränderungen – bis zum Anfang des 21. Jh. Es bildet Kompetenz und Anspruch der damaligen Bauverwaltung allgemein ab, alle Bauaufgaben – und auch weitere gebäudebezogene Leistungen für die Nutzer – vollständig selbst zu erbringen: Architektenplanungen und Ingenieurleistungen, Verwaltungsleistungen und Bauherrenaufgaben, die nicht als eigenständig begriffen wurden (Baier, 2005: S. 114–116).¹⁵

Die Position des Dezernenten als fachlicher Leiter änderte sich im Zuge der sich ab 1918–1920 vollziehenden, tiefgreifenden gesellschaftspolitischen Umbrüche und dem Zerfall der Monarchie. Es erweist sich, dass Baukultur – wie die der Bauverwaltung – gesellschaftlichen Einflüssen unterliegt, als 1921 ein von der Bezirksversammlung nach Parteizugehörigkeit auf Zeit gewählter Politiker, Karl Lucke¹⁶, die Abteilungsleitung übernahm. Daneben berief man als parteilosen Baufachmann und Vorsteher für das Bauwesen Hans Heinrich Müller und nach dessen Ausscheiden den Magistrats-Oberbaurat Karl Bonatz (1927). Hier wurde erstmals, und bis heute wirksam, die Trennung von politischem Mandat und fachlicher Leitung vollzogen. Den Wirren der folgenden nationalsozialistischen Machtübernahme und ihren 'Säuberungen' fiel der Stadtbaurat Lucke bald zum Opfer, auch Karl Bonatz wurde 1937 entlassen. Damals beschäftigte das Hochbauamt etwa 40 Mitarbeiter und wurde von einem durch Parteiangehörigkeit 'qualifizierten' Mitarbeiter übernommen und bis 1945 verwaltet.

Die Jahre 1918–1945 waren Nachkriegszeit, Weltwirtschaftskrise, Vorkriegszeit und wieder Kriegszeit. Sie stellten andere Anforderungen an das Bauamt als in der Aufbauphase der Stadt zum Jahrhundertbeginn. Baukultur veränderte sich unter neuen gesellschaftlichen Bedingungen und Anforder-

15 Ein weiteres Zeichen dieser Autarkiebestrebungen der damaligen Bauverwaltung war, dass in dieser Zeit auch ein Regiebetrieb für kommunale Bauarbeiten als Neuköllner Stadtbaugesellschaft mbH gegründet wurde, die fast alle Gewerksbereiche erfasste und vom Hochbauamt gesteuert wurde. Sie wurde 1922 aufgelöst.

16 Hauptdezernent Karl Lucke, SPD: Ob seine Ausbildung als gelernter Maurer und Zementierer für die Bestellung maßgeblich war, ist nicht zu erkennen.

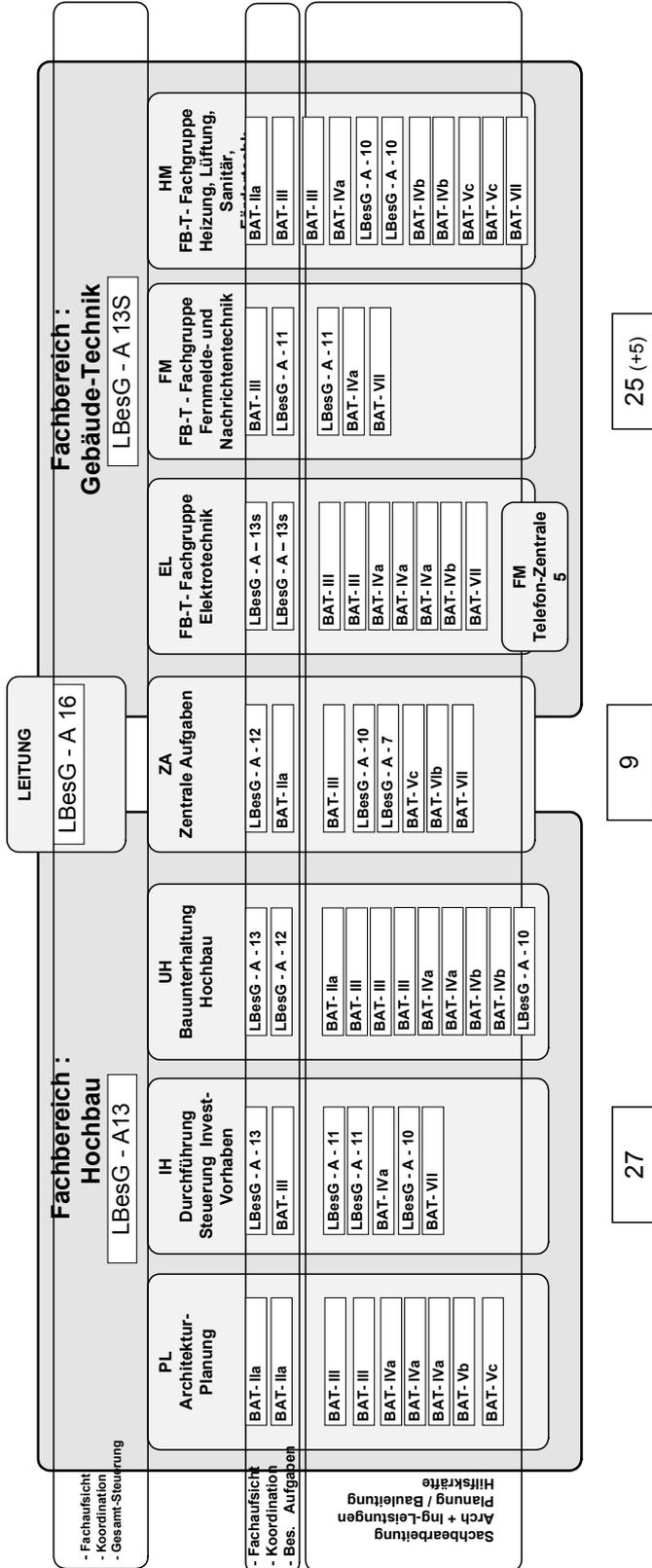
rungen. Nimmt man die Statistik, lässt die geringe Neubautätigkeit in dieser Zeit die vielfältigen Probleme erahnen. Solche Bedingungen veränderten das Selbstverständnis und die Qualifikationsanforderungen des Hochbauamtes. Bauunterhaltung wurde zum neuen Tätigkeitsschwerpunkt.

Es ist meine Erfahrung, dass sich Qualifikationen einer Organisation aus ihrem öffentlich-fachlichen Ansehen und der Attraktivität für Fachkräfte entwickeln. Sie verstärken qualitativ positive, aber auch negative Entwicklungen. Das gilt bis heute. So nehme ich an, dass sich neben den Zwängen einer personell relevanten Kriegswirtschaft auch die ab 1921 politisch besetzte, nicht oder kaum baufachlich qualifizierte, Leitung der Bauabteilung ausgewirkt hat. Baukünstlerische Qualität war nun weniger gefordert als die Fähigkeit, mit geringen Ressourcen Notlagen pragmatisch bewältigen zu können, bestehende Gebäude betriebsfähig zu erhalten oder wiederherzustellen (Jockheit, 2005: S. 48). Hier erhielt 'Baukultur' eine Bedeutung, die uns heute fremd erscheint, die aber der gesellschaftlichen Situation und den elementaren Bedürfnissen¹⁷ und Werten jenseits ästhetischer Kategorien gemäß war. Die Kultur des öffentlichen Bauens entsprach gesellschaftlichen Bedingungen.

- 8.3.3. Das Hochbauamt in Nachkriegszeiten – Neuanfang und Boom – 1945–2000
- Kennt man die Bilder vom zerstörten Berlin der ersten Nachkriegsjahre, so wird deutlich, was ein städtisches Bauamt in dieser Zeit für die Gesellschaft zu leisten hatte. Baukulturelle Wirkungen bedeuteten in dieser Zeit, elementare Voraussetzungen des öffentlichen und privaten Lebens aus Trümmern und mit knappen materiellen Ressourcen wieder herzustellen.

Diesen Ansprüchen zu genügen zeigte sich die Struktur des Hochbauamtes mit folgenden Arbeitsgruppen: 1.) Bauleitung Neubau, 2.) Bauleitung Bauunterhaltung, 3.) Entwurfsbüro, 4) Verdingungsstelle, 5.) Heizungs- u. Maschinenstelle, 6.) Elektrostelle, 7.) Fernmeldestelle (Borgelt & Jost, 2005: S. 53). Damit hatten die technischen Disziplinen – nach zeitweiser Eigenständigkeit – einen festen Platz in der Hochbauverwaltung erlangt. Sie waren die Voraussetzung, Gebäude ganzheitlich betreuen zu können. Mit Ausnahme der Tragwerksplanung, die seit je nicht im Amt vertreten war, stand also Personal aller Fachdisziplinen des Hochbaus zur Verfügung. Damit konnten die 'technisch-organisatorischen' Bauherrenaufgaben (Kapitel 6.5) und die Architekten- und Ingenieuraufgaben wahrgenommen und (fast) alle Gebäude selbst geplant und gebaut werden. Der Personalstamm betrug in den 50er-Jahren ca. 45–55 Mitarbeiter(innen). Doch mangelte es an jüngerem, qualifiziertem Personal, besonders an Ingenieuren

17 Ich verweise auf mein Modell baulicher Bedürfnisse in Kapitel 3.5 und das System der Qualitäts-Ansprüche im Kapitel 3.7.



Bezirksamt Neukölln
Service-Einheit Hochbau
Status 2000

GR.8.1: Stellen-Organigramm der 'Service-Einheit' (SE) Hochbau Neukölln im Jahr 2000 mit ihren Arbeitsgruppen und den damaligen Vergütungen nach BAT (Bundesangestellten-Tarif) und Beamten-Besoldungen gem. Landes Beamten-Gesetz

und Architekten. So wurden Maurer- und Zimmerer-Poliere angeworben und zu technischen Mitarbeitern weitergebildet (Borgelt & Jost, 2005: S. 54). Fehlende Information, wohl auch das durch politischen Missbrauch vergangener Jahre belastete Ansehen öffentlicher Verwaltung, aber auch die damals reichlich vorhandenen privaten Betätigungsfelder führten besonders bei Architekten und Ingenieuren zu geringem Interesse, in der Verwaltung tätig zu werden (anders als zum Jahrhundertbeginn). Diese Entwicklung prägte Strukturen und Ausrichtungen der Bauverwaltung allgemein bis heute.

8.4. Das Hochbauamt Neukölln 2000–2001

In diesem Kapitel will ich aus meinem damaligen Arbeitsbereich berichten.¹⁸ Ich werde Informationen zur personellen und organisatorischen Struktur sowie zu Finanz- und Leistungsdaten des Amtes geben, um damit Grundlagen und Potenziale des (damaligen) öffentlichen Bauens zu beschreiben und ein zum Zeitpunkt der Publikation dieser Arbeit in Teilen nicht mehr vorhandenes traditionelles Konzept öffentlichen Bauens zu dokumentieren. – Die Daten stammen aus Beständen des Hochbauamtes, sind über damalige Haushalts- und Investitionsplanungen zugänglich; einige Daten beruhen auf eigenen Analysen und Ausarbeitungen.

8.4.1. Organisation und Personal

Das Drängen von Architektenverbänden, Kammern und politischen Initiativen seit den 1980er-Jahren auf vermehrte Vergabe von Architekten- und Ingenieurleistungen an Freischaffende führte in der Bauverwaltung zunehmend zu Veränderungen der zuvor beschriebenen klassischen Aufgabenstellungen. Es begann ein Prozess, in dem sich traditionelle Strukturen und das bisherige Selbstverständnis als *Verwaltung* mit '*technischen*' *Architekten- und Ingenieurleistungen* wandelten. Zunächst blieb die Organisation unverändert, wurde Projektsteuerung mit gleichem Personal und gleicher Struktur wie für die Eigenplanungen und Bauleitungen wahrgenommen. Der allmähliche Umstellungsprozess bot noch Zeit für Anpassungen, doch wurde bald deutlich, dass es in der Zukunft zu einer umfassenden Neuformierung der Organisation für die veränderten Aufgaben einer '*steuernden Bauherren-Verwaltung*' kommen musste.

Mit dem Status von 2001/2002 zeige ich (Grafik GR.8.1 der Vorseite) das Neuköllner Hochbauamt als Beispiel für die ähnlich organisierten Bauämter der übrigen elf Berliner Bezirke. Auch die Landesbauverwaltung war bis zum Ende des 20. Jh. ähnlich aufgebaut, wenn auch seit den 80er-Jahren dort keine eigenen Architekten- oder Ingenieurplanungen mehr erbracht wurden. In Neukölln

18 Weitere Einzelheiten können meinem Beitrag in "100 Jahre Bauen für Neukölln – Eine kommunale Baugeschichte" entnommen werden (Lüttmann, 2005c).

wurde die traditionelle Struktur mit 'Hochbau' und 'Technik' beibehalten, wenn auch im Detail Modernisierungen erfolgten (GR.8.1). Die folgende Grafik zeigt die Organisation mit sieben Fachgruppen (mit Stand des Jahres 2000) und deren Vergütungsgruppen. Wie sich zeigt, war durch Änderung alter Konzept unterhalb der Gruppenleitung keine weitere Hierarchie vorgesehen. Dies entsprach dem Prinzip einer 'Matrix-Organisation' mit fallweise gebildeten, wechselnden Projektgruppen. Je nach Auslastung und Art der Aufgaben mussten von jedem(r) Bearbeiter(in) zumeist mehrere Projekte parallel und eigenverantwortlich betreut werden. Fachaufsicht erfolgte durch die Fachgruppenleitung. Dieses Organisationskonzept entsprach der Berliner Verwaltungsreform dieser Zeit, in der 'flache Hierarchien' und 'Ergebnisverantwortung' gefordert wurden. Sie kam in dieser Struktur und in der hohen, dezentralen Unterschriftsbefugnis für Aufträge und Zahlungen zum Ausdruck.^{19/20} Damit konnte auf wechselnde Projektbelastungen flexibel reagiert werden und war eine angemessene organisatorische Antwort. Die Aufgaben des Amtes hatten sich seit den 1970er-Jahren zunehmend von eigenen Architekten- und Ingenieurleistungen zur Steuerung und zu Bauherrenaufgaben verändert. Ohne Beteiligung externer Büros wäre das Bauvolumen dieser Jahre nicht zu bewältigen gewesen.

Die Mischung von Beamten- und Angestelltenstellen innerhalb des Amtes war nie ein Problem; Statusfragen stellten sich nicht. Unterschiede gab es nur in der Qualifizierung. Beamte erhielten nach dem Hochschulabschluss eine Zusatzqualifikation durch einen sogenannten 'Vorbereitungsdienst', der im 'höheren' technischen Verwaltungsdienst (Voraussetzung Masterabschluss oder Abschluss als Diplom-Ingenieur) nach 2 Jahren mit der 2. Staatsprüfung vor dem 'Oberprüfungsamt' abgeschlossen wird.²¹ Im 'gehobenen' Verwaltungsdienst (Voraussetzung Bachelorabschluss) beträgt die Zusatzausbildung 1 bis 1,5 Jahre. In Berlin wurde – zu meinem Bedauern – im Gegensatz zu den meisten Bundesländern – für mehrere Jahre die Laufbahn des technischen Dienstes 'geschlossen', keine Ausbildungen und Prüfungen vorgenommen.

19 Amtsleitung und Vertretung konnten unbegrenzt Verträge und Auszahlungen zeichnen, je nach Erfahrung Gruppenleiter in Höhe von 50.000 €–100.000 €, Projektleiter 15.000 €–25.000 € und Sachbearbeiter 5.000 €–15.000 €.

20 Diese hohe dezentrale Eigenverantwortlichkeit wurde ab 2003 (Kapitel 8.5) aus Gründen der Korruptionsprävention rückgängig gemacht. Planung und Bauleitung, der Abschluss von Verträgen und Zahlungen wurden organisatorisch getrennt, aber – wie ich meine – verkompliziert.

21 Durch die Zusatzausbildung wird der Stoff des Universitätsstudiums für spezielle Belange der Verwaltung erweitert und vertieft. – Die Abschlussprüfung enthält eine sechswöchige häusliche Prüfungsarbeit (i. d. R. einen Entwurf nach vorgegebenem Thema), eine schriftliche und eine mündliche Prüfung (<http://www.oberpruefungsamt.de>). Einzelheiten sind der "Ausbildungs- und Prüfungsordnung für die Laufbahn des höheren technischen Verwaltungsdienstes – APO" zu entnehmen ('Blaues Heft'). – Die bestandene Prüfung berechtigt zum Titel 'Bauassessor'.

Daten aus dem Haushaltsplanentwurf 2000-2001 der SEH - Stand 9.4.02						
Kapitel	Titel neu	Titelbezeichnung	KB	SUMMEN 2000	Ist 2000 €	Planung 2001 €
EINNAHMEN						
3306	11901	Veröffentlichungen	E03		24.263	43.051
3306	11906	Ersatz von Fernmeldegebühren	E03		0	102
3306	11934	Rückzahlungen überzahlter Beträge	E03		0	5.369
3306	11979	Verschiedene Einnahmen	E03	83.094	72	51
3306	11981	Verkauf von Altmaterial und ausgesonderten Sachen	E03		0	256
3306	26101	Ersatz von Verwaltungsausgaben	E01		58.759	51.129
AUSGABEN						
3306	42201	Bezüge der planmäßigen Beamten/Beamtinnen			858.253	757.223
3306	42211	Bezüge der Beamten/Beamtinnen zur Anstellung			0	56.242
3306	42501	Vergütungen der planmäßigen Angestellten			629.764	670.304
3306	42511	Vergütungen der nichtplanmäßigen Angestellten			1.379.536	1.113.594
3306	44100	Beihilfen für Dienstkräfte			17.805	11.248
3306	51101	Geschäftsbedarf	A09		1.065	1.585
3306	51111	Geschäftsbedarf für die IuK-Technik	A09		1.172	2.914
3306	51120	Bücher, Zeitschriften	A09		2.581	3.170
3306	51125	Fernmeldegebühren	A09		812	511
3306	51140	Geräte, Ausstattungs- und	A05		634	511
3306	51141	Geräte, Ausstattungs- und Ausrüstungsgegenstände (Aufwand)	A05	30.572	1.795	2.045
3306	51143	Geräte, Ausstattungs- und Ausrüstungsgegenstände für die IuK-Technik	A05		17.262	5.113
3306	51144	Geräte, Ausstattungs- und Ausrüstungsgegenstände für die IuK-	A05		5.216	3.579
3306	51408	Dienst- und Schutzkleidung	A09		35	511
3306	51703	Fernheizung	A08		2.237.011	2.223.097
3306	51704	Flüssige Brennstoffe	A08		577.627	370.687
3306	51705	Feste Brennstoffe, Flaschengas für	A08		89.655	97.145
3306	51900	Unterhaltung der Grundstücke und baulichen Anlagen	A02		14.860.143	9.109.176
3306	51915	Schul- und Sportstättenanierungsprogr. 2002	Sondermittel Senat		3.172.566	???
3306	51920	Unterhaltung der baulichen Anlagen für die IuK-Technik	A02	18.546.563	105.582	51.129
3306	51925	Unterhaltung der Grundstücke und baulichen Anlagen (Wertverbesserung)	A02		0	5.113
3306	51927	Unterhaltung der baulichen Anlagen für die IuK-Technik (Wertverbesserung)	A02		408.272	383.469
3306	52501	Aus- und Fortbildung	A09		353	1.483
3306	52511	Aus- und Fortbildung für die IuK-Technik	A09	28.293	5.429	1.483
3306	54040	Bauvorbereitungsmittel	Z		0	51
3306	54061	Andere Aufwendungen für die IuK-Technik	A09		15.815	3.170
3306	81289	Geräte, technische Einrichtungen,	A05		6.696	6.136
EINNAHMEN					83.094	99.958
AUSGABEN mit Sonderprogramm					24.395.079	14.880.690
Ausgaben ohne Sonderprogramm					21.222.513	14.880.690
Investitionsbauvorhaben der SEH				Ansatz I-Pl. Gesamt	Ansatz 2000	Ansatz 2001
3308	70101	Rathaus Blaschkoallee	eigenes Pr.	85.495.000	2.000.000,00	2.000.000,00
3733	70104	Gymnasium + Sporth. Waltersdorfer Ch.		33.000.000	10.000.000,00	3.012.000,00
3734	70104	Neubau O. Hahn-Oberschule		19.900.000	0,00	0,00
3736	70113	Neubau Karlsgarten-Schule		33.355.000	3.311.000,00	0,00
3736	70115	Umbau u. Erweiterung Schule Morusstr.		22.100.000	2.840.000,00	333,00
3736	70117	Neubau Schule am Buschrosensteig		22.900.000	7.480.000,00	4.000.000,00
3736	70120	Neubau Schule Sporthalle Drory-Straße		25.300.000	2.960.000,00	296,00
3736	70121	Neubau Schule Lieselotte Berger Str		19.900.000	2.800.000,00	963,00
4011	71505	Erweiterung Kinderclubhaus Rütlistraße	eigenes Pr.	1.657.000	907.000,00	116.000,00
4021	71532	Kita Knollstr. / Katzenpfuhl		5.000.000	0,00	0,00
4021	71103	Kita Warthestraße		6.570	272.000,00	163.000,00
4060	70104	Neubau Sporthalle Oderstr.		21.295.000	324.000,00	5.000,00
4060	70117	Sporthalle Kölner Damm	eigenes Pr.	7.319.000	4.500.000,00	1.500.000,00
	13	SUMME		297.227.570,00	37.394.000,00	10.797.592,00
zu bearbeitende Haushaltsmittel insges.					61.789.079,00	25.678.282,04

TB.8.1A : Datenübersicht des Haushaltsplans 2000–2001 der SE-Hochbau Neukölln mit allen Ausgaben- u. Einnahmen-Ansätzen Daten der Investitionsplanung für Bauvorhaben (andere Kapitel).

Die Vergütungen bemaßen sich bei Angestellten nach dem Bundes-Angestellten-Tarifvertrag (BAT), der Einstufungen und Vergütungen nach Tätigkeitsmerkmalen regelt. Für die Beamten galt das Landesbesoldungsgesetz (LBesG). Im Jahr 2000 waren 43 Architekten und Ingenieure und 14 Hilfskräfte beschäftigt. Zusammen mit Werten der Investitionsplanung dieser Jahre (einmalige Bauprojekte) zeigen die Daten des Haushaltsplanentwurfs auf der Vor-Seite alle Finanzressourcen des Amtes für die Jahre 2000 und 2001 (TB.8.1.A). Damit wurden Hochbau-Projekte, Ausgaben für die Bauunterhaltung, die Ausgabe für das Personal in Höhe von ca. 2,9 Mio. €/Jahr (hier noch für 61 Beschäftigte zzgl. 5 für die Telefonzentrale) und weitere 'betriebliche' Ausgaben des Amtes finanziert.²² Das zu verarbeitende Finanzvolumen bestand aus: Bauunterhaltung mit 18,6 Mio. € (fast ausschließlich mit eigenem Personal bearbeitet), Bewirtschaftung von Energie im Wert von 2,9 Mio. € und 13 Investitions-Bauvorhaben im Gesamtprojektwert von 297 Mio. €, für die im Jahr 2000 insgesamt 37,394 Mio. € bereitgestellt waren. Davon wurden drei Bauprojekte mit eigener Planung und Bauleitung realisiert. Bei allen weiteren Projekten waren freischaffende Architekten und Ingenieure beauftragt, die vom Amt durch Bauherrenaufgaben gesteuert wurden. In der Summe waren damit im Jahr 2000 öffentliche Haushaltsmittel von 61,7 Mio. € zu verarbeiten.

8.4.2. Strukturelle Kompetenz des Hochbauamtes

Die Beschreibung der sieben Arbeitsgruppen des Amtes erläutert die Organisations- und Vergütungsstruktur des Amtes mit ihren Fachdisziplinen. In allen Arbeitsgruppen verbanden sich Ortskenntnisse von Gebäuden, aber auch wichtige Langzeit-Erfahrungen über die technisch-wirtschaftliche Eignung von Konstruktionen und Materialien sowie zur Steuerung und Durchführung von Bauvorhaben. Hier wirkte das Prinzip einer 'lernenden Organisation', deren strukturelle bzw. Gruppenkompetenz (Kapitel 7) sich ständig durch eigene operative Aufgaben weiterentwickelte. Auch synergetische Effekte aus der Kooperation verschiedener Fachdisziplinen machten sich bemerkbar. Doch setzt das zunächst Fachwissen voraus. Mit dieser personellen Ausstattung und Wissensfundus konnten Vorgaben und Standards gesetzt, Aufgaben mit begrenztem Risiko (Kapitel 6.3) an Externe delegiert und 'auf Augenhöhe' mit Architekten, Ingenieuren und Firmen kooperiert werden.

22 Gemessen an den üblichen Vergütungsstrukturen anderer bezirklicher Ämter war die Struktur des damaligen Hochbauamtes gut bemessen. Sie war Ergebnis der Art der Aufgaben (nicht deren Anzahl) und der dabei zu übernehmenden Verantwortung. – Tarifvertragliche Regelungen des BAT führten über den sogenannten Bewährungsaufstieg zu einer Anhebung bestimmter Stellenwertigkeiten (IVa nach III), wenn innerhalb von 10 Jahren eine Bewährung in der praktischen Aufgabenerfüllung erfolgte. Diese Regelung war – so meine Meinung – aus Sicht einer leistungsgerechten Vergütungsbalance des Amtes problematisch.

8.4.2. a) Hochbauplanung

In der Hochbauplanung wurden mit sieben Architekten Planungsaufgaben in allen Leistungsphasen für noch wenige selbst durchgeführte Projekte bearbeitet. Für Umbau-, Erhaltungs-, und Erweiterungs-Maßnahmen der Bauunterhaltung waren Aufnahmen des Bestandes und Planungen bis hin zu Angaben für den Innenausbau (Farbangaben) anzufertigen, nicht selten unter Berücksichtigung des Denkmalschutzes und Integration der technischen Gewerke. – Für die Planungen stand eine CAD-Mehrplatz-Einrichtung zur Verfügung.²³ Bearbeitet wurden ca. 10 bis 20 Prozent des Volumens einmaliger Neu- und Umbauvorhaben. Weitere Leistungen waren Beratungen der Abteilungen des Bezirksamtes hinsichtlich ihrer Bauwünsche und die Steuerung aller Projekte für 'Kunst am Bau'. Aufgabe war auch die Sichtung und Kontrolle der Planungen von Architekten vor Freigabe zur Sicherung der technischen Standards. – Nicht zuletzt betreute diese Gruppe die Dokumentation und das Planarchiv und dessen Fortschreibungen. Es enthielt materielle Pläne und ein Mikrofilmarchiv, die nach und nach digitalisiert und durch eine Gebäudedatenbank abgelöst wurden.

8.4.2. b) Durchführung Hochbau – Steuerung Investitionsbauten

Bei einst noch besserer Personalausstattung wurden hier eigene Bauleitungen mit den Leistungsphasen 6–9 HOAI, immer jedoch die Projektsteuerung und die Bauherrenaufgaben wahrgenommen.²⁴ Dies betraf die Koordination innerhalb des Amtes, auch die Zusammenarbeit mit freischaffenden Architekten (Ingenieurleistungen wurden durch die technische Arbeitsgruppe gesteuert). Das Aufgabenspektrum reichte von der Vorbereitung der Projekte, z. B. durch Wettbewerbe, Kostenschätzungen, Berechnungen (Bauplanungsunterlagen), Koordination anderer Arbeitsgruppen bis zu den Kontakten mit anderen beteiligten Verwaltungen. Im Jahr 2001 wurden noch ca. 15 ausgabenwirksame Investitionsmaßnahmen betreut.

8.4.2. c) Bauunterhaltung Hochbau

Die Service-Einheit Hochbau verwaltete zwar nicht das Grundeigentum, erbrachte aber Leistungen der Bauunterhaltung in Form des Contracting-Modells (Kapitel 5.3.1) für die Nutzer-/Eigentümergeverwaltung (z. B. der Abteilung Volksbildung mit ihren Schulen). Mit Stand des Baupreis-

23 CAD = computer-aided design; Einrichtungen für Planungen der Architekten mit Computerhilfe. Es wurde in den 90-er Jahren im Neuköllner Amt eingeführt.

24 Bei personellen Engpässen wurden Projektleitungsaufgaben auch Mitgliedern anderer Fachgruppen zugeordnet.

Index von 11/2001 waren in Neukölln 529 öffentliche Gebäude – überwiegend Schulen, Kinder- und Jugend-Einrichtungen – technisch zu betreuen. Dafür wurden 2001 mit Hunderten von Einzelmaßnahmen insgesamt 30,5 Mio. € ausgegeben. Die Arbeitsgruppe war für die Vorbereitung und Durchführung von Maßnahmen sowie für die Koordination aller internen Arbeitsgruppen zuständig.

Wesentliche Aufgabe war die Überwachung der vorhandenen Gebäude auf ihren technischen Zustand, sowie die finanzielle, zeitliche, technische Vorbereitung und die bauliche Abwicklung der Maßnahmen, ebenso der Kontakt zu den nutzenden Verwaltungen. – Somit waren hier hochkomplexe Leistungen gefordert, die im engen Verbund mit der Architekturplanung und den technischen Arbeitsgruppen zu erbringen waren. Diese anspruchsvollen Aufgaben berührten Architektur, Denkmalpflege, Bautechnik, Bauorganisation, Projektsteuerung und nicht zuletzt 'Kundepflege'. All dies kann man als Wahrung öffentlicher Baukultur bezeichnen. Ihre Bedeutung, der Mangel an Qualitäten (Kapitel 3.7 ff) wird öffentlich in ihrem 'Fehlen' bemerkt, wie auch immer verursacht.

8.4.2. d) Zentrale Aufgaben

Im Zusammenhang der Verwaltungsreform war die direkte Zuständigkeit aller Personal- und Finanzangelegenheiten, einschließlich der Erfassung des kostenrechnerischen Zeitaufwandes und der 'Leistungsmengen' der 'Produkte' (im Sinne der Zusammenführung von *Fach- und Ressourcenverantwortung*) in die Zuständigkeit des Amtes übertragen. Sie wurde in dieser Gruppe bearbeitet.²⁵ Ebenso wurde die Betreuung der IT-Hard- und Softwareausstattung wahrgenommen. Zugleich wurden aufgrund zunehmender Komplizierungen die Vorbereitung und Abrechnung von Verträgen bearbeitet (Verträge der Ingenieure bearbeitete die Gruppenleitung des Fachbereichs 'Technik'). – In diesem zentralen Bereich erwähne ich die Aufgaben der Amtsleitung und beschreibe eine persönliche Auffassung über die Art von Leitungsfunktionen. Dazu gehörten die Aufgaben zum Setzen von Zielen und Standards, Koordination, Organisation, Motivation, Information, kooperative Unterstützung und Außenvertretung. Mitgewirkt wurde beim Abschluss komplexerer Verträge und bei der Auswahl externer Pla-

25

Durch die Einführung der 'Vollkostenrechnung' in die Berliner Verwaltung am Anfang des neuen Jahrhunderts sollten die Leistungen der Verwaltung nach ihrem tatsächlichen Aufwand erfasst und steuerungsfähig gemacht werden. Dafür mussten alle Beschäftigten ihren jeweiligen Zeitaufwand auf mehrere sogenannte 'Produkte' buchen, die als Kostenträger die Leistungen der Organisationseinheit beschrieben. Durch komplexe Umlageverfahren konnten so alle Kosten der Verwaltung erfasst, dargestellt und zwischenbezirklich verglichen werden.

Vers. 3 . Buchg.-Jahr: 2000		Kostenstelle: 21000.00 SE Hochbau - Stellenaufwand		
Produkt-Gruppe	Prod.-Nr.	Produkt-Titel		%-Anteil am Stellen-Aufwand
1	2	3	4	5
		Bereich 55: Bauunterhaltung Technische Gbd.Verwaltg.		40,30%
135	nicht delegierbare Bauherren-Leistungen	60877	Auskunft durch Hochbauamt	0,15%
		72641	Nichtdelgb.Bauherrenleistg.f. Verträge /Programm	10,50%
		72642	Ing.Leistg. F. Wartungen techn. Anlagen	2,11%
138	Planung u. Durchführung v. Baumaßnahmen	72643	Architektenleistungen TGBV	12,55%
		72644	Ingenieurleistungen TGBV	9,73%
137	Bestandsverwaltg. (ohne Baumaßnm.)	72645	Überwachung Gebäude Bau-Substanz	2,23%
		72646	Bewirtsch. Verbrauch Medien (Heiz-Energie)	0,67%
		72647	Pflege von Zustands-Daten d. Gebäude	2,06%
		72648	Maßn. d. Energiemanagment	0,29%
		Bereich 54: Bauprojekte d. Hochbaus		25,33%
139	Nicht delegierbare Bauherrenleistg. für Bauprojekte	72652	Projektleitungsaufgaben	8,32%
		72653	72653 Finanzierungs-Steuerung	0,64%
		72654	72654 Info/Ausk. Fachberatung	0,34%
140	Architekten- u. Ing.-Leistungen zur Vorbereitg. für Bauprojekte	72649	72649 Proj.Steu.-Leist.(LP.1-5)	0,94%
		72650	72650 HOAI-Leistg. Architekten (LP. 1-5)	4,80%
		72651	72651 HOAI-Leistg. Ingen. (für LP. 1-5)	0,29%
504	Architekten- u. Ing.-Leistg. zur Durchführg. Von Bauprojekten	72655	72655 Proj.Steu.-Leist.(LP.6-9)	4,29%
		72656	72656 HOAI-Leistg. Architekten (LP. 6-9)	4,23%
		72657	72657 HOAI-Leistg. Ingen. (LP. 6-9)	1,29%
505	Verschiedene Produkte für Projekte und TGBV	62203	62203 Prüfung von Bauplanungsunterlagen	neu: noch nicht gebucht!
		72658	72658 Planung und Beschaffg. von Einrichtung	0,20%
		Verschiede Produkte		11,06%
	Verschiedene weitere Produkte	60204	60204 Koordination/Submissionen	0,13%
		75424	75424 Ausbildg. Hospi./ Prakti. Referendare	0,02%
		72464	72646 Bewirtschaftung der Gebäude	0,02%
		60083	60083 Fernmeldeangelegenheiten	10,89%
		2100000	GKT - nicht produktbezogene Aufgaben	23,32%
		SUMMEN		100,00%

TB.8.2-A: Übersicht der internen Produkte (Aufgaben) der Service-Einheit Hochbau für das Jahr 2000 (Vers. 3) – Bauherrenaufgaben (delegierbar, nicht delegierbar) Architekten-, Ingenieur für einmalige Bauvorhaben (54 – Investitionen) und für die Unterhaltung der Gebäude (55) – sowie verschiedene andere Leistungen .

nungsbüros sowie bei der Lösung schwieriger Aufgaben oder krisenhafter Projektsituationen. Vorbehalten war die Vertretung/Unterschrift im Schriftverkehr gegenüber dem Bezirksamt, dem Baustadtrat und den Ministerien.

8.4.2. e) Der Fachbereich 'Technik' mit drei Fachgruppen

Zum Fachbereich 'Technik' gehören die Disziplinen Elektrotechnik, Nachrichten-/IT-Technik sowie Heizungs-, Lüftungs-, Sanitär- und Fördertechnik. In diesen Arbeitsgruppen wurden die Aufgaben der Gebäudetechnik sowohl in investiven als auch Bauunterhaltungs-Maßnahmen wahrgenommen. – In (fast) allen Projekten mussten, aufgrund des heute hohen Technikanteils der Gebäude, Mitarbeiter(innen) dieser Gruppen mitwirken. Sie planten und bauten selbst oder steuerten externe Büros, überwachten und sicherten die Einhaltung der vorgegebenen Standards. Zugleich war dieser Gruppe der Energiebeauftragte des Bezirks zugeordnet, dem allerdings hohe Eigenverantwortung zukam.

8.4.3. Die Aufgaben (Produkte) des Hochbauamtes

Die Aufgaben des damaligen Hochbauamtes lassen sich anhand von 23 'Produkten' darstellen, als Teil des Berliner 'Produktkataloges' (Vers. 3 für das Jahr 2000). Zur ihrer Definition heißt es: *Produkte* sind "das Ergebnis einer bestimmten Abfolge von vorher definierten Aktivitäten [...] mit einem definierbaren *Wert oder Nutzen für den Empfänger*. Zusätzlich soll ein *Produkt* für die Steuerung der Wirtschaftlichkeit der jeweiligen Behörde sinnvoll und geeignet sein." (Krems, 2012: Stichwort 'Produkt'). Produkten werden Kosten der jeweiligen Leistungen buchungstechnisch zugeordnet. Sie beschreiben alle für die 'Kunden' zu erbringenden Leistungen und werden in einem andauernden Prozess weiterentwickelt und gelten generell in Berlin.²⁶ Die nebenstehend (TB.8.2-A) gezeigte Produktübersicht für die Hochbauämter zeigt das Meta-System der Aufgaben in Form von Produkt-Gruppen und Einzel-Produkten. In hier nicht dargestellten gesonderten 'Produktblättern' werden alle Aufgaben der Bauverwaltung, des Planens, Bauens, der Bauherrenaufgaben und weitere detailliert beschrieben.²⁷

- Der Produktbereich 54 'Bauprojekte des Hochbaus' enthält die nicht delegierbaren Projektleitungsfunktionen (Gruppe 139) sowie HOAI-Leistungen der Architekten und Ingenieure aller Leistungsphasen und Leistungen der Projektsteuerung (Gruppen 140 und 504). Zwei weitere Produkte enthalten Aufgaben

26 Es würde den Rahmen und die Themen dieser Arbeit sprengen, die Zusammenhänge der Kosten- und Leistungsrechnung zu erläutern. Informationen dazu sind bei den Senatsverwaltungen für Inneres und für Finanzen erhältlich.

27 Die Produktkataloge werden von der Senatsverwaltung für Inneres geführt.

- Der Produktbereich 55 'Technische Gebäudeverwaltung (TGBV)' beschreibt bauliche und nicht bauliche Aufgaben. Sie werden mit den Grundleistungen der HOAI nur teilweise erfasst. – Auch hier werden 'nicht delegierbare (Bauherren-)Aufgaben' und 'Beratung' ausgewiesen (Gruppe 135). Neben der Durchführung der Maßnahmen (Gruppe 138) finden sich Aufgaben der Bestandsverwaltung, unerlässlich und als Grundlagen für Planungen und Durchführungen (Gruppe 137), und unter 'Verschiedene Produkte' Submissionen und Fernmeldeangelegenheiten.

Die Zeiterfassung des Amtes – deren %-Werte in der vorstehenden Tabelle TB.8.2-A ausgewiesen sind – zeigt im Jahr 2000, dass der Personalaufwand für die Bauunterhaltung 40,30 % betrug, für einmalige Bauprojekte 25,33 %. Diese Daten erklären sich damit, dass zu dieser Zeit einmalige Bauprojekte überwiegend mit freischaffenden Architekten und Ingenieuren realisiert wurden. Die schon erwähnte Veränderung von selbst durchgeführten Architekten-/Ingenieurleistungen hin zu Bauherrenaufgaben bildet sich in diesen Daten durch den Leistungsanteil der 'nicht delegierbaren' Bauherren-/Projektleitungsaufgaben ab. – Für Tätigkeiten ohne Produktbezug, wie internen Abstimmungen und Verwaltungstätigkeiten oder Steuerungsaufgaben der Amtsleitung, wurden vom gesamten Amt 23,32 % der Gesamtzeit aufgewandt.

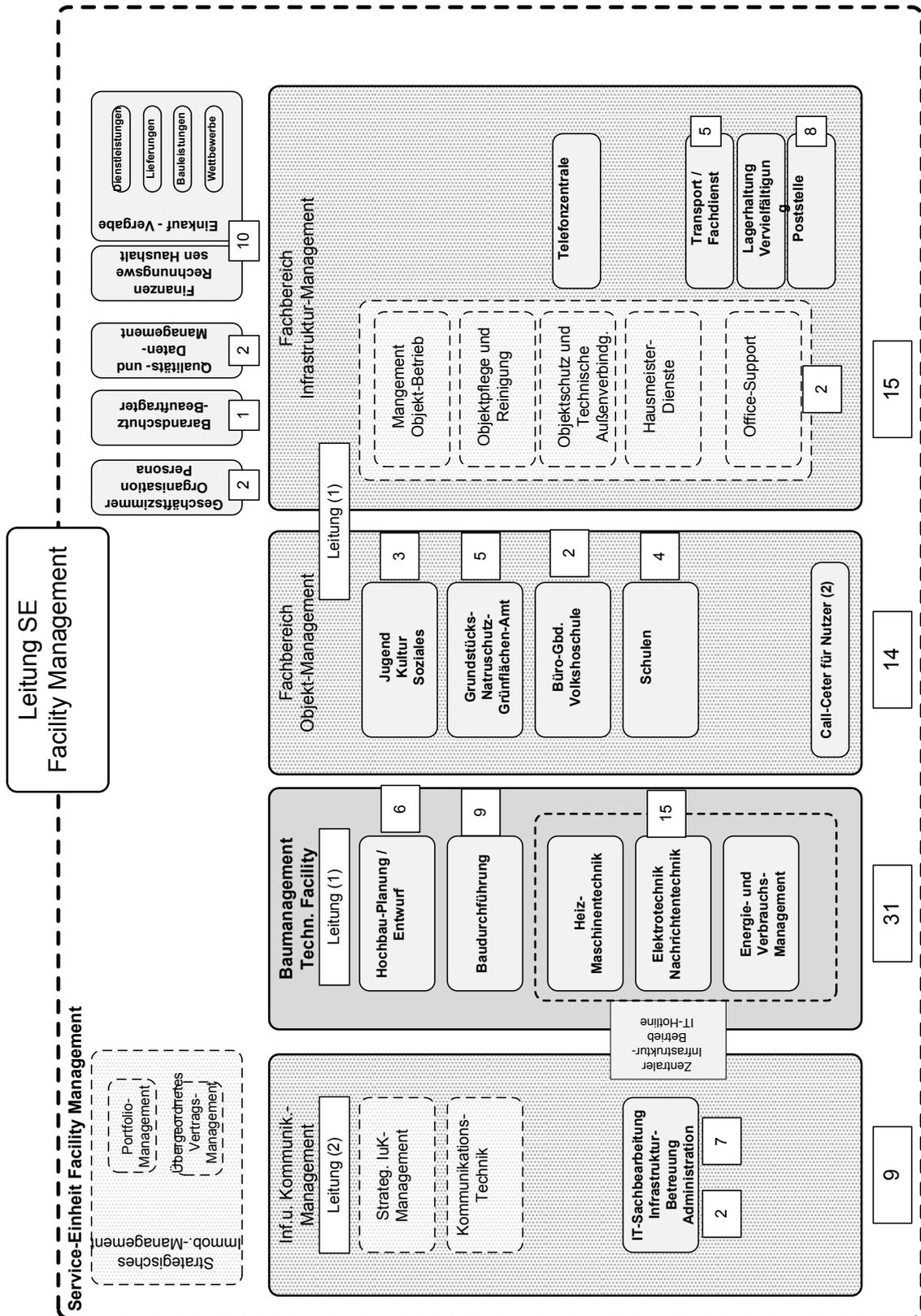
8.5. Nach 2003: Hochbau als Fachbereich des Facility-Managements

Seit Anfang des 21. Jh. werden in der Mehrzahl der deutschen Bundesländer, Städte und Kommunen die Hochbau-Verwaltungen in Kombination mit Aufgaben des Facility-Managements (FM) in verwaltungseigene oder verwaltungsnaher Gesellschaften verlagert (siehe Kapitel 5.5.1). Sie sind – so muss man annehmen – die künftig für den öffentlichen Hochbau zuständigen Verwaltungen.

8.5.1. Die neue Organisation ab 2003

Aufgaben des Bauens, der Bauunterhaltung, der technischen Gebäudebetreuung werden mit kaufmännischem und infrastrukturellem Gebäudemanagement zusammengefasst. Diese Organisationen haben in Berliner Bezirken den Status verwaltungsinterner 'Service-Einheiten' (SE). Deren Rolle wird definiert: "*Serviceeinheiten* (SE) erfüllen im Auftrag von Leistungs- und Verantwortungszentren, anderen Organisationseinheiten oder der Behördenleitung Aufgaben des inneren Dienstbetriebs [...]." (Berlin VGG, 2005: § 2 Abs. 3.) Die Auslagerung in eine Immobilien GmbH (BIM) betreibt der Senat für die Landes-Liegenschaften und Gebäude, noch unter Ausnahme der Investitions-Bauvorhaben.²⁸

28 Siehe zur Auslagerung von Bauaufgaben in die BIM auch die Ausführungen in Kapitel 5.5.1.b.



GR.8.2.B : Organigramm der Service-Einheit Facility Management (2012), in die das ehemalige Hochbauamt als „Baumanagement“ integriert wurde.

Die 12 Berliner Bezirksämter haben sich diesem Vorgehen (bislang) nicht angeschlossen. Im Abschlussbericht einer überbezirklichen Arbeitsgruppe und der Ernst & Young Real Estate GmbH vom 3. Mai 2006 wird u. a. die Muster-Organisationsstruktur einer Service-Einheit FM vorgestellt, in der die ehemaligen bezirklichen Hochbauämter künftig als Fachbereiche integriert werden sollen. Im Bericht wird definiert: "Facility Management ist ein strategisches Konzept zur optimalen Gestaltung von Rahmenbedingungen für die primären Prozesse der Verwaltung" (Berlin, Überbezirkliche Projektgruppe, 2006: S. 2.).²⁹

Im Gutachten werden die Vorteile der FM-Organisation u. a. wie folgt beschrieben: "Es ist das Anliegen der Reorganisation, mit der Schaffung einer SE FM einen zentralen Ansprechpartner für alle Fragen der Kunden rund um die für die Primärprozesse der Verwaltung notwendigen Facilities und Services zu erhalten [...]." Zur Organisationsstruktur heißt es: "Die SE FM ist geprägt durch [...]" die "zentrale Stellung eines Objektmanagements (kaufmännisches Facility Management), das die Aufgaben des infrastrukturellen FM, des Baumanagements/technischen FM und der Informations- und Kommunikationstechnologie mit den Aufgaben eines kaufmännischen FM koordinierend zusammenführt. Das Prinzip der Fachlichkeit bleibt von dieser koordinierenden Funktion unberührt [...]" (Berlin, Überbezirkliche Projektgruppe, 2006: S. 28–31.) – Die Beschreibungen verdeutlichen die vorrangige Ausrichtung der Organisation auf Erfordernisse effizienten Immobilienmanagements, weniger für die Organisation des Planens und Bauens öffentlicher Gebäude.

In der Grafik (GR.8.2.B) habe ich die im Frühjahr 2012 bestehende *Ist*-Struktur der Neuköllner Service-Einheit FM – einschließlich seines Fachbereichs 'Hochbau' auf die *Soll*-Struktur des Berichtes mit den aktuellen Personalstärken übertragen. Die wichtige, ehemals amtsinterne Funktion des Vergabe- und Vertragswesens wurde ausgelagert. 'Gestrichelte' Bereiche sind Aufgaben des Organisationsvorschlages, die in der aktuellen Organisation in Neukölln nicht besetzt sind bzw. an anderer Stelle wahrgenommen werden. Die Struktur der vier Fachbereiche und der Stabsfunktionen zeigt die beabsichtigte Ausrichtung auf den Gebäudebetrieb und die Bereitstellung und Unterhaltung der *Facilities*.

29 "Facility Management (FM) ist eine Managementdisziplin, die durch ergebnisorientierte Handhabung von Facilities und Services im Rahmen geplanter, gesteuerter und beherrschter Facility Prozesse eine Befriedigung der Grundbedürfnisse von Menschen am Arbeitsplatz, Unterstützung der Unternehmens-Kernprozesse und Erhöhung der Kapitalrentabilität bewirkt. Hierzu dient die permanente Analyse und Optimierung der kostenrelevanten Vorgänge rund um bauliche und technische Anlagen, Einrichtungen und im Unternehmen erbrachte (Dienst-)Leistungen, die nicht zum Kerngeschäft gehören." (nach GEFMA 100–1, 2004, Seite 3.)

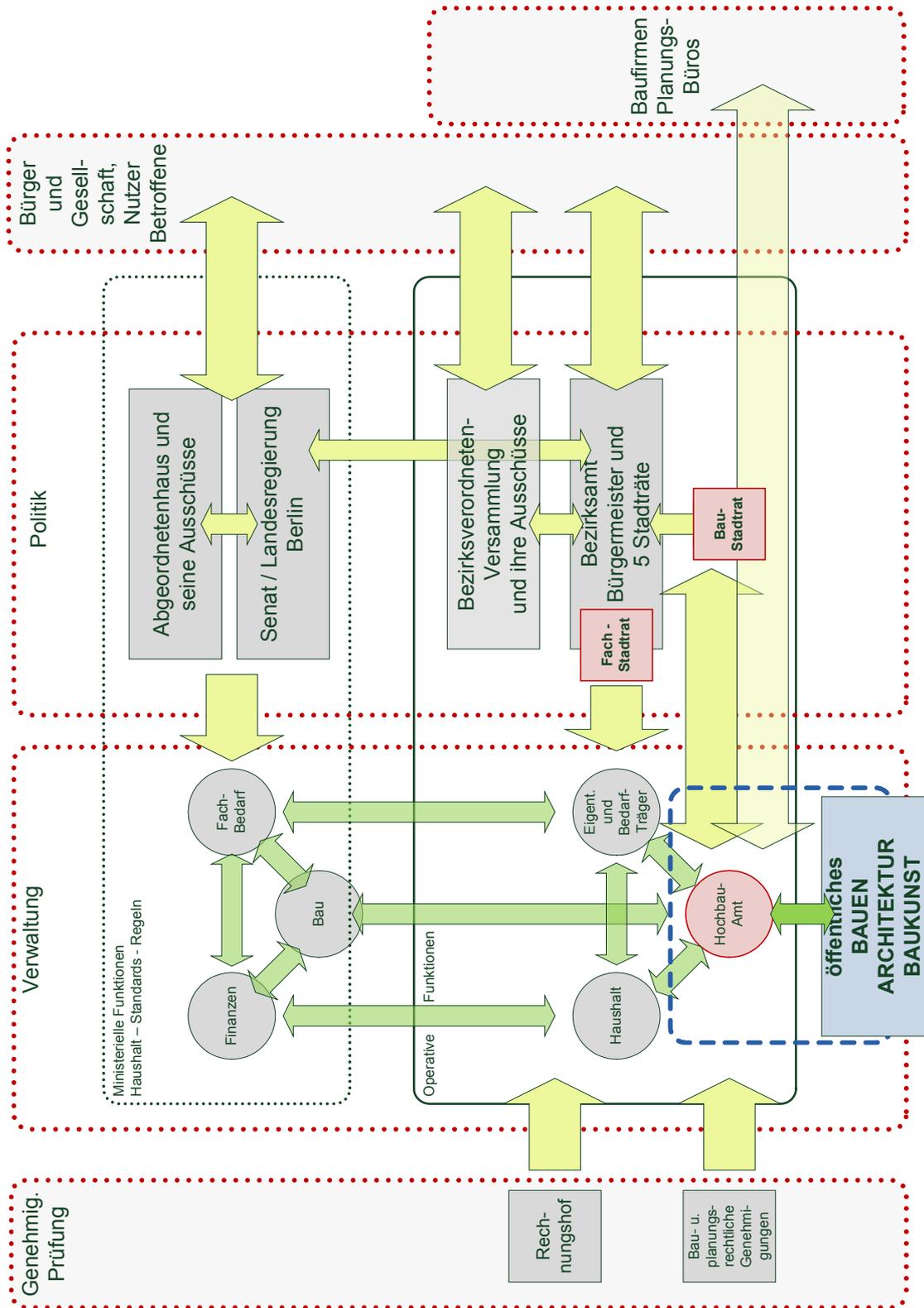
Die Leitungsverantwortung einer 'Service-Einheit' wird wie folgt definiert: "(2) Führungskräfte, die Führungsaufgaben mit Ergebnisverantwortung wahrnehmen, entscheiden im Rahmen der für ihre Organisationseinheit geltenden Ziel- oder Servicevereinbarungen eigenständig über die fachliche Leistungserbringung und den Einsatz der dafür zur Verfügung stehenden personellen und sächlichen Mittel. Sie sind für die Erfüllung der Aufgaben und die Qualität und Wirtschaftlichkeit der Arbeitsergebnisse ihrer Organisationseinheit verantwortlich." (Berlin Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetz – VGG, 2005: § 5 Abs. 2.)

Die SE-Leitung wurde in Neukölln seit 2003 mit einer Kraft des 'höheren nicht technischen Verwaltungsdienstes' besetzt. Die Projektgruppe empfiehlt sowohl Leitungskräfte des höheren technischen als auch nicht technischen Verwaltungsdienstes oder gleichwertige Kenntnisse (Berlin Überbezirkliche Projektgruppe, 2006: Anlage mit Beschreibung der Stellenanforderungen). In Berlin sind diese Leitungsfunktionen des Facility-Managements im Jahr 2012 annähernd je zur Hälfte mit Architekten/Ingenieuren oder mit nicht technischen Qualifikationen besetzt.

8.5.2. Exkurs: Anmerkungen zu den Organisationsveränderungen des Hochbaus

Die Ausrichtung der oben beschriebenen Organisation wird von Aufgaben der Gebäudeverwaltung dominiert. Zwar ist die Grundstruktur des traditionellen Hochbaus erhalten geblieben, aber dessen Einordnung und besonders die Besetzung der verantwortlichen Gesamtleitung haben sich in diesem Konzept gravierend verändert. Die Bündelung aller Gebäudeservices im Facility-Management ist unbezweifelbar richtig. Andererseits halte ich die Einordnung des Hochbaus – insbesondere der Neubaufaufgaben – als Gebäudeservice für falsch. Aufgaben und Kompetenzen des Bauens können nicht mit der Verwaltung z. B. von Reinigungsdiensten, Umzügen oder Papierbeschaffung gleichgesetzt werden. Gebäudeverwaltung und Hochbau haben eigene Arbeitsziele, die sich nicht ergänzen oder gegenseitig kaum voneinander abhängen. Es ist eine simple aber irriige Folgerung, beide Aufgabenbereiche organisatorisch zusammenzufassen, da beide mit *Gebäuden* zu tun haben

Bauen mit technisch-kulturellen und projektbezogenen Denk- und Arbeitsweisen benötigt andere Qualifikationen, hat anderen Prioritäten zu folgen; nicht zuletzt die Wahrung gesamtgesellschaftlicher Ansprüche an öffentliche Architektur. Schnittstellen mit dem Facility-Management sind zwar unvermeidbar, sei es organisationsintern oder extern. Fasst man jedoch diese Bereiche unter einer Leitung zusammen, reduziert man das Bauen – mit allen technischen und kulturellen Implikationen – auf 'Baumanagement' und 'internen



GR.8.3 : Organisatorische Verflechtung der SE-Hochbau (2000) mit anderen Verwaltungen und Beteiligten bei der Durchführung investiver Bauvorhaben

Service'. Damit gehen kulturelle Ansprüche und Verpflichtungen verloren. Eine getrennte Organisation von Hochbau und Facility-Management – ggf. auch mit einer Ablösung von der Verwaltung – könnte jedem Bereich die notwendige Bedeutung geben.

Der von Mathias Sauerbruch oben (Kapitel 8.1) beschworene Geist der Exzellenz im öffentlichen Bauen benötigt ein Umfeld von Akzeptanz, von Anforderung, Ermutigung und Inspiration. Dies ist zuerst eine Leitungsaufgabe, durch deren aktive Förderung sich erst nach und nach Potenziale als 'kritische Masse' bilden können. Qualität, Kompetenz und Exzellenz entstehen aus einem sich gegenseitig verstärkender Prozess oder sie können bei fehlenden oder widersprechenden Voraussetzungen ebenso erodieren. Verwaltungsorientierte, juristische und kaufmännische Leitungskräfte stellen die ihnen entsprechenden Ansprüche. So prägen die Leitungen – je nach ihrem Verständnis von Exzellenz – ihre Organisation und damit auch deren (baukulturellen) Ergebnisse.

8.6. Bedingungen öffentlichen Bauens

Baukultur entsteht aus spezifischen *Bedingungen, Anforderungen, Werten und Potenzialen*. In den vorherigen Ausführungen habe ich beschrieben, dass sie demnach, je nach unterschiedlichem Bauherren-Typ, ebenso unterschiedliche Qualitäten ausbilden können. So könnte man z. B. im öffentlichen Bauen – und ohne Ironie – eine eigene Ausprägung von Baukultur erkennen, die öffentliche Werte zu realisieren hat.

8.6.1. Verflechtungen und Position der Bauverwaltung

Die vorherige Beschreibung der Binnenorganisation des Hochbauamtes muss durch die Erläuterung *der Organisations-Umgebung* und mit der folgenden Grafik GR.8.3 ergänzt werden, in der die Hochbauverwaltung handelt, von der sie abhängig ist. Ohnehin lassen sich Vorstellungen vom 'autonomen' Einzel-Bauherrn nicht mehr mit heutigen gesellschaftlichen Bedingungen vereinbaren. Das Modell zeigt die vielfachen Beziehungen einer bezirklichen Berliner Bauverwaltung bei der Durchführung von Investitions-Einzel-Bauvorhaben. – Der gezeigte Zusammenhang bedeutet zugleich Abstimmungs-, Zustimmungs- und Kontrollprozesse unterschiedlicher Verwaltungen des Bezirks und des Landes sowie ihrer politischen Institutionen. Anzunehmen ist, dass ähnliche, wenn auch andere, Abhängigkeiten sich auch bei privaten professionellen Bauherren finden. Wenn es so auch eine Normalität bedeutet, dass Bauherren ihr Handeln mit vielfältigen Interessenlagen in Einklang bringen müssen, sind die Regularien – wie in Kapitel 8.7.1 gezeigt – für öffentliche Bauherren besonders intensiv. In der Berichtszeit (2000) nahm das Hochbauamt das technische *Bauherren-*

management, wie im Kapitel 5.3 dargestellt (gemäß 'Modell 2') wahr. *Eigentümer* des Grundstücks, zugleich 'Träger des Bedarfs' und Inhaber des Haushaltskapitels – und damit der *eigentliche Bauherr* – war die jeweilige Fachverwaltung (z. B. die Abteilung Volksbildung/Schulen), für die gebaut werden sollte. In den Abstimmungsprozessen für Projekte waren weitere Instanzen des Bezirks einzubeziehen, wie *Stadtplanung*, *Bauaufsicht* und das die Finanzierung steuernde, beschaffende *Haushaltsamt*.³⁰

Am Anfang von Projekten stehen bisweilen direkte Bürgeransprüche, Initiativen von Gruppen und politischen Parteien, ebenso aber nüchterne Bedarfsanalysen der Verwaltung. Stadträte und Stadträtinnen sowie das *Bezirksamt* als kollegial verantwortliche politische Instanz müssen dem Bedarf zustimmen und wiederum die Einwilligung der zu beteiligenden *Ausschüsse* und der Bezirksverordnetenversammlung sichern. Hier geht es auf politischer Ebene im Kräftespiel der politischen Fraktionen um die Herstellung von Zustimmungen, die Balance von Mehrheiten. Bevor diese Prozesse in die Investitionsplanung aufgenommen werden und in die Haushaltspläne Berlins münden, wird (und wurde) in der zweistufigen Verwaltung Berlins die Zustimmung des Senats, seiner Verwaltungen und zuletzt des Abgeordnetenhauses und seiner Ausschüsse benötigt.³¹ Die zu beteiligende ministerielle Verwaltungs- und Politikebene hat wesentlichen Einfluss, da dort politische Prioritäten für die Gesamtstadt gesetzt, Standards und Kostenrichtwerte bestimmt werden.

Für die Einordnung der Hochbauverwaltung ist von Bedeutung, dass sie nicht im direkten gesetzlichen Auftrag handelt, wie z. B. die Bauaufsicht (Baurecht) oder die Tiefbauverwaltung (Straßengesetze).³² Sie hat keine ordnungsrechtlichen Befugnisse, sondern handelt 'fiskalisch' und unterliegt wie jede Privatperson Gesetzen und Vorschriften und den besonderen Bedingungen ihrer (einmaligen) Projekte. Daher sind seit je Finanzierungen von Bauvorhaben und ihre Abläufe nur mit Schwierigkeiten in die Kameralistik von

30 In dieser Darstellung wird nicht auf die Verfahrensregeln von öffentlichen Investitions-Bauvorhaben eingegangen. Im Normalfall benötigen sie in Politik und Verwaltung – von der ersten Anmeldung zur Investitionsplanung bis zur Aufnahme in den Haushalt – vier Jahre bis zu einem Baubeginn. – Siehe dazu Anweisung Bau – ABau, Nr. 11, Ergänzende Regelungen zu § 24 LHO und LHO § 24 (Berlin – Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, 2008: S. 27–30 und Tabelle 1 und Berlin – Senatsverwaltung für Finanzen, 2001: § 24, 54).

31 Die Berliner Bezirke sind rechtlich unselbstständig, sind keine selbstständigen Gemeinden oder Städte. Art. 66 (2) VvB: "Die Bezirke [...] nehmen regelmäßig die örtlichen Verwaltungsaufgaben wahr." – § 1(1) BezVG: "Die Bezirke sind Selbstverwaltungseinheiten Berlins ohne Rechtspersönlichkeit." (Musil & & Kirchner, 2012: S. 6.)

32 Allerdings ist der Haushaltsplan auch ein Gesetz, in dem die Finanzmittel für das Bauen bereitgestellt werden.

Haushaltsplänen einzupassen. Termin- und Kostendruck, Ausrichtung auf die Fertigstellung eines Projektes sind im normalen Verwaltungshandeln weniger von Bedeutung. Diese Unterschiede zur klassischen Verwaltung begründen ihre 'Exotik' innerhalb des Verwaltungsgefüges, erklären vielleicht Reaktionen, die Bauverwaltung ausgliedern zu wollen. Auch begründet sich damit die Inkompatibilität der Aufgaben des Hochbaus und des Facility-Managements zusätzlich zu den Ausführungen in Kapitel 8.5.2.

Wenn man bisweilen auch die Schwerfälligkeit der Abläufe beklagen möchte, sind die beschriebenen Verflechtungen und Abhängigkeiten so verfassungsgewollt und demokratiebedingt. Auch wenn Fehlentwicklungen bisweilen daran zweifeln lassen, werden damit am Ende Voraussetzungen geschaffen, dass Steuermittel – im Regelfall – in kontrollierten Abläufen *transparent* und unter Abwägung aller politisch formulierten Interessen eingesetzt werden. Nicht zuletzt spielt hier eine gewichtige Rolle, dass es nicht um 'eigenes Geld' und 'eigenes Risiko', sondern um das der Steuerbürger, um *Bürgerwillen* und *Gemeinwohl* geht, die treuhänderisch zu verwalten sind.

8.6.2. Bauverwaltung und Politik

Will man die Bauverwaltung – wohl auch die Verwaltung insgesamt – verstehen, so muss man ihre Abhängigkeit von der politischen Leitung erkennen. Sie und ihre Maßstäbe ersetzen die Regelwirkungen des Marktes, denen private Bauträger unterliegen. Um so höhere Ansprüche müssten an die (politischen) Leitungen gestellt werden.

Der Vergleich erster Organisationsformen in Neukölln der Jahre 1905–1918 mit Bedingungen seit der Weimarer Republik bis heute zeigt eine Abkehr von fachlichen Kompetenzen der Leitungen, vielmehr deren *Politisierung*, die (in Berlin) das Verwaltungshandeln bis heute beeinflusst.³³ So bestimmen politische Haltungen und Positionen im politischen Kräftespiel die Ausrichtung und damit auch die Qualität des Verwaltungshandelns. Im "Recht der Berliner Verwaltung" erläutern die Autoren zur heutigen Rechtsstellung der Bezirksamtsmitglieder (Stadträte/Dezernenten): "[...] ihre erforderliche Sachkunde muss sich nur auf die Tätigkeit als Stadtrat allgemein beziehen, also nicht auf einen bestimmten Geschäftsbereich [...]. Es obliegt der Bezirksverordnetenversammlung, das Vorliegen dieser Voraussetzungen zu prüfen. [...] Alle Überlegungen, an Bezirksamtsmitglieder strengere Anforderungen [...] zu stellen, sind bisher ohne Ergebnis geblieben. Dies erklärt sich

33 In anderen – heute zahlenmäßig überwiegenden – Gemeinde- / Kommunal-Verfassungen (Süd-deutsche Rats / Bürgermeister-Verfassung) leiten ihren Bereich gewählte fachkundige und weniger politisch bestimmte 'Beigeordnete' ihren Verantwortungsbereich als Ratsmitglieder.

daraus, dass oft parteipolitische Überlegungen im Vordergrund stehen." (Musil & Kirchner, 2012: S. 173–174.) Einflüsse der Politik auf das (bau-)fachliche Verwaltungshandeln sind dem entsprechend mehr oder minder immer wirksam. So ist es systemgewollt, dass Politik in Vertretung von Bürger- oder Gruppen-Interessen in der Lage ist, Maßstäbe zu setzen, durchzusetzen und Aufgaben für die Verwaltung zu formulieren. In der Berliner Konstruktion der 'unechten Magistratsverfassung' (Musil & Kirchner, 2007: S. 150-152) wird Verwaltungshandeln durch eine politische Leitung geführt, zeitlich begrenzt durch Wahlperioden. Abhängig von den Beteiligten verläuft dieser Prozess kooperativ oder konfliktbeladen. Meine Erfahrungen erweisen, dass dabei zwei 'Welten' mit unterschiedlichen Orientierungen und Maximen in Politik und Verwaltung aufeinandertreffen.³⁴ Politik wird und muss sich an Meinungen, Mehrheiten und Opportunitäten orientieren, damit die eigene Karriere und Position, oder die der Partei, zu sichern. Fachliche Argumentation ist dabei bisweilen hinderlich bzw. unerheblich, qualitative Wirkungen sind die Folge. – Aber ich habe Ausnahmen erlebt, in denen Politik Verständnis auch für fachliche oder kulturelle Dimensionen der Aufgaben aufbrachte und sich zu Eigen machte. Dafür ist es immer wieder Aufgabe der Bauverwaltung, Politiker(innen) zu überzeugen, sich aber auch überzeugen zu lassen. Es gilt, zwischen den 'Welten' zu vermitteln und in Kompromissen Wege zu finden, fachliche und baukulturelle Qualität mit politischer Opportunität im 'sowohl aus auch' zusammenzuführen und Kontinuität dabei zu wahren.³⁵ Oft ist es auch möglich, baukulturelle Qualität 'neben' politischen Prioritäten in Situationen ohne politischen Anspruch zu realisieren.

Zuletzt sollen zu dieser komplexen Beziehung zwischen Politik und Verwaltung Politiker selbst zu Worte kommen, die mit ihren Äußerungen auch meinen Einsichten entsprechen: So formulierte Adolf Arndt, dass gleichgewichtige Wechselwirkung zwischen Staat und Gesellschaft gelingt, wenn das Politische Grenzen seiner geistigen Kompetenz und ihrer Ergänzungsbedürftigkeit anerkennt (Arndt, 1961: S. 24). Rita Süßmuth³⁶ beschreibt ihre Erfahrungen wie folgt: "Politische Gremien können in den Fragen des öffentlichen Bauens zwar rational meßbare Entscheidungen treffen, sind jedoch nur schwer in der Lage, qualitativ auf die Probleme zu reagieren. [...] So begreife ich den Baubeamten nicht als Erfüllungs-

34 So treffen politische Ansprüche, oft auf 'sofortige' Bedarfserfüllung unter politisch konsensfähigen Bedingungen (Kosten- und Termin-Grenzen), auf technisch-organisatorische Machbarkeiten, auf das Bestreben, Architektur und baukulturelle Qualität über Wahlperioden hinweg zu erreichen. – Es gilt dieses Spannungsverhältnis zu bewältigen.

35 Es gilt Wege zu finden, das politisch Gewollte zu verwirklichen, dabei zugleich kulturelle Maßstäbe – ohne sie in den Vordergrund zu stellen – ebenso zu realisieren.

36 Rita Süßmuth: 1985 bis 1988 Bundesministerin für Jugend, Familie und Gesundheit (ab 1986 Jugend, Familie, Frauen und Gesundheit) und von 1988 bis 1998 Präsidentin des Deutschen Bundestages (nach Wikipedia, November 2012).

gehilfen der Politik, sondern als integren und kreativen Mittler zwischen Politik und Baukultur." (Süssmuth, 1996: S. 1145.) Peter Conradi³⁷ betont, dass diesem Anspruch nur eine in allen Disziplinen fachkundige Bauverwaltung gerecht werden kann, in der Architekten das Sagen haben, nicht Juristen (Conradi, 1995: S. 1575).

8.7. Kulturgüter und 'Regulierungen' eines Hochbauamtes

Zuletzt soll über die 'Erzeugnisse' einer Bauverwaltung gesprochen werden. Auch wenn man dabei zuerst an Bauwerke denkt und diese auch ihre wesentlichen baukulturellen Erzeugnisse sind, gehören ebenso die oft übersehenen *immateriellen Leistungen* im Sinne des zuvor beschriebenen Baukultur-Begriffs dazu. Sie verdeutlichen zugleich, wie Verwaltungshandeln im Sinne des Gemeinwohls durch 'Regeln' bestimmt wird und zugleich baukulturell damit Einfluss nimmt. Sie sind ein baukulturelles '*Element*' und zugleich baukulturelles '*Erzeugnis*', die ich im Kapitel 2.2 beschrieben und ihre 'Dynamik' im Kapitel 4.2 begründet habe.

8.7.1. Vorschriften erzeugen 'immaterielle Produkte'

Gesetzlich-politische Vorgaben, die man auch als gesellschaftlichen Willen bezeichnen kann, beeinflussen öffentliches Bauen.³⁸ Sie werden durch Verordnungen oder Gesetze, auch in Ausführungsbestimmungen vorgegeben, um in Prozessen und Beziehungen des Bauens einen bestimmten *gesellschaftlichen Nutzen* zu erreichen.

In seiner Beschreibung von Staatsaufgaben beschreibt A. Dehnhard diesen Leistungsteil der öffentlichen Verwaltung allgemein: "Entgegen der liberalen Tradition ist aber darauf zu verweisen, daß der Staat nicht nur der potentielle Gegner von Freiheit und Partizipation ist, sondern auch deren Garant. Freiheit und Demokratie sind von vielen Faktoren abhängig. Zu diesen gehört auch eine effektive Verwaltung, sofern diese nach rechtlichen und politischen Maßstäben arbeitet." (Dehnhard, 1996: S. 165.) – So meine ich, dass die Erfüllung der speziell für die Bauverwaltung vorgegebenen Verfahrensstandards gesellschaftliche Zustände der Gleichbehandlung, Transparenz, Rechtmäßigkeit erzeugen soll, die ich insgesamt als *Produkte*, als eigene *Kulturgüter* verstehe. – 'Standards und Regeln' für Prozesse und Produkte sind konstitutiver Teil der 'Verwaltungskultur' und definieren ihre Qualitätsmaßstäbe.³⁹ Wohl gemerkt sind es Regeln, die gesellschaftlich-politisch vorgegeben, von der Bauverwaltung *ergänzend* zu den für das private Bauen geltenden Anforderungen zu erfüllen sind. Ich werde hier nur eine Auswahl, keine

37 Peter Conradi: Architekt, 1972 bis 1998 Mitglied des Deutschen Bundestages (SPD). Von 1999 bis 2004 Präsident Bundesarchitektenkammer (nach Wikipedia, November 2012).

38 Diese Vorgaben sind Teil des Systems baukultureller Dimensionen wie ich sie im Kapitel 3.7 ff als Anforderungen an Prozesse und Beziehungen beschrieben habe.

39 Siehe J. B. Tylor mit seiner Beschreibung, in Kapitel 2.1 zitiert: "Kultur ist [...] jener Inbegriff von Wissen, Glauben, Kunst, Moral, Gesetz, Sitte und allen übrigen Fähigkeiten und Gewohnheiten [...]."

vollständige Leistung vorlegen können, aus der ich wesentliche Anforderungen und Werte extrahiere. Sie ordne ich auf drei Ebenen, auf denen ich wesentliche Aussagen bezüglich des öffentlichen Bauens in der Tabelle (TB.8.4) und in Fußnoten darstelle. Es sind 1. Vorschriften der Europäischen Union, die wiederum das Recht und die Verwaltungsvorschriften der Mitgliedsstaaten beeinflussen,⁴⁰ 2. Gesetze, Verordnungen und Richtlinien der Bundesrepublik Deutschland mit genereller Wirkung für die (Bau-)Verwaltungen der Länder und Kommunen⁴¹ und 3. Regelwerke Berlins, die Verfassung, Gesetze, Verordnungen und Richtlinien.⁴² - Für das öffentliche Bauen Berlins gelten speziell die "Allgemeine Anweisung für die Vorbereitung und Durchführung von Bauaufgaben Berlins (Anweisung Bau – ABau)" sowie Rundschreiben des Senats und der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung als ministerielle Instanz zur Feinsteuerung (TB.8.5, Seite 135).

40 Die Auswertung auf EU-Ebene zeigt in den Gründungsverträgen der Europäischen Union (AEUV) als übergeordnete Ziele das Funktionieren des europäischen Binnenmarktes mit dem freien Verkehr von Waren, Personen, Dienstleistungen und Kapital. Die Bestimmungen der Sektorenrichtlinien zur Koordination der Vergabe von Liefer- und Bauverträgen (2004/17/EG und 2004/18/EG) und Rechtsmittel (2007/66/EG) enthalten das Verbot jeglicher Diskriminierung, Verpflichtungen zur Transparenz der Vergabeverfahren, ein Öffentlichkeitsgebot und das Gebot unparteiischer Vergabe sowie von Umweltgerechtigkeit und Nachhaltigkeit.

41 Als bundesrechtliche Vorgabe wirkt übergeordnet – nicht nur für das Bauwesen – das 'Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkung' (GWB). Hier werden Gleichbehandlung, Mittelstandsförderung, Forderung nach Fachkunde, Leistungsfähigkeit, Gesetzestreue und Zuverlässigkeit bestimmt, die Bevorzugung der 'wirtschaftlichsten' Angebote wird gefordert. – Obwohl das Architekten-Leistungsgesetz (ArchLG) mit der HOAI generell gültig ist, ist es als preisrechtliche Verordnung und Definition von Leistungen eine Wertkomponente in den Regelwerken der Verwaltung. – Im Antidiskriminierungsgesetz (AGG) wird Europäisches Recht im Verbot jeglicher Benachteiligung aus Gründen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, Religion, Alter, sexueller Identität spezifiziert. Die Vergabeverordnung für Ausschreibungsverfahren (VgV) bestimmt Schwellenwerte und Verfahren bei Erreichen/Überschreiten dieser Werte. – Die VOB-A enthält hinsichtlich der Eignung (Fachkunde, Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit, angemessene Preise, transparente Verfahren) Vorgaben des GWB, bestimmt den Wettbewerb um Bauleistungen als Regelverfahren und fordert die Bekämpfung unlauterer Verfahrensweisen. Die VOB-B/C hat die Wirkung von allgemeinen (B) und zusätzlichen technischen Vertragsbestimmungen (C) für Bauverträge zum Thema.

42 Auf der Rechts- und Regelungsebene Berlins nenne ich zuerst die Verfassung von Berlin (VvB). Dort greife ich als maßgeblich für das Handeln der Bauverwaltung heraus: § 10 Nichtdiskriminierung, § 31 Schutz der Umwelt und Lebensgrundlagen und § 66 Gesetzmäßige, demokratische, soziale u. bürgernahe Verwaltungsführung. – Das Berliner Ausschreibungs- u. Vergabe-Gesetz (BerlAVG) greift einige Vorgaben des EU- und Bundesrechts auf (Fachkunde, Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit), macht aber auch neue Vorgaben wie Tariftreue, Mindestentlohnung, keine unangemessen niedrigen Angebote, umweltverträgliche Beschaffung, Frauenförderung, Bevorzugung von Firmen, die Arbeitsplätze schaffen. – Das Korruptions-Registergesetz (KRG) regelt die Bereitstellung von Informationen zur Korruptionsbekämpfung und regelt die Abfragepflicht der Verwaltung. – Die Haushaltsgesetze und Haushaltspläne sind unabdingbare Voraussetzungen für jegliche Ausgaben und Einnahmen der Verwaltung, sie bestimmen – jährlich oder für zwei Jahre – auch die Finanzierungsraten für Baumaßnahmen. Abweichungen davon sind nur in besonderen Fällen und mit besonderen Verfahren möglich. Die Investitionsplanung ordnet die geplanten investiven Ausgaben mittelfristig – ohne Verbindlichkeit und zur Orientierung – auf fünf Jahre.

Stand 26.6.2011

	Text	Seiten-Anzahl	Anzahl der Rundschriften bzw. Kapitel
1	Gemeinsame Rundschriften der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung mit anderen Senatsverwaltungen	114	17
2	Abbau-Änderungen - Anwend.Hinweise	70	16
3	Verwendungsverbote und -beschränkungen von Baustoffen; Schadstoffe	7	2
4	Architekten- und Ingenieurvergabewesen und -vertragswesen	472	18
5	Vergabe- und Vertragswesen VOB	235	41
6	Bauwirtschaft	42	12
7	Projektvorbereitung und -prüfung Hochbau, Richtwerte und Standards	122	4
8	Leitfäden und Arbeitshilfen Wirtschaftliche Standards des öffentlichen Bauens	33	1
	Summen	1095	111
	ABau	140	114

TB.8.5 : Berliner Vorschriften für das öffentliche Bauen (Std. 26.6.2011)

Die mit Grafik GR.8.4 gezeigte tabellarische Übersicht (Stand Juni 2011) gibt einen Eindruck von der Regelungsdichte und den Zielsetzungen für das öffentliche Bauen. Dafür waren bei den Rundschriften insgesamt 111 Einzelregelungen auf ca. 1095 Seiten vorgesehen. Bestimmungen der ABau finden sich in 6 Abschnitten und 114 Kapiteln auf 140 Seiten. – Diese Vorschriften und ihre Aussagen wurden von mir durch Angabe der Seitenzahlen quantifiziert, mit denen spezifische Ziele beschrieben wurden.⁴³ Auch wenn ich dabei den Gehalt der Bestimmungen durch einen *Begriff* verkürzend angeben musste, zeigt das Ergebnis in der Anlage Seite 180 AN.TB.8.1 signifikante Häufigkeiten und Regelungsprioritäten, die für die (Berliner) Bauverwaltung und ihr operatives Handeln verordnet wurden. Zusätzlich habe ich in der Tabelle den (Spalten)-Bezug zu den Qualitäts-Einheiten (Kategorien) des Kapitels 3.7 hergestellt, um damit die 'Abdeckung' im Gesamtsystem der baukulturellen Ansprüche zu zeigen. Extrahiert man die wichtigsten Zielvorgaben aus den vorgenannten Gesetzen, Verordnungen und Richtlinien der EU, der Bundesrepublik und Berlins für das öffentliche Bauen, so lässt sich resümieren:

1. *Vergaberecht* hat die höchste gesellschaftlich-politische Wertigkeit mit Bestimmungen zum Nutzen der Bewerber (*unparteiische, chancengleiche, diskriminierungsfreie, gerechte bzw. rechtmäßige, transparente Verfahren*).

43 Jedem Kapitel bzw. jeder Richtlinie wurden von mir gewählte Zielbegriffe aus einem schrittweise gebildeten Begriffskatalog zugeordnet. Dabei habe ich die Zahl der in der Vorschrift für diese Zielsetzung benutzten Seiten angegeben. Zugleich habe ich in jedem Fall eine Zuordnung zum baukulturellen Anforderungssystem vorgenommen. Die Auswertung zeigt damit Ziele und Positionen und bewertet mit der dazu benutzten Seitenzahl der Vorschriften.

	Bestimmungen, Gesetze	Anzahl	Veröffentlichung	Wichtige Regelungen aus den Bestimmungen
EU	Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV) - § 26 (2) - dazu Ausführungsbestimm. In § 114 (1)	1	01.12.2009	§ 26: Errichtung und das Funktionieren des Binnenmarkts - freier Verkehr von Waren, Personen, Dienstleistungen und Kapital -
EU	Sektoren-Richtlinien 2004/17/EG, 2004/18/EG Koordinierung von Liefer- und Bauverträgen und 2007/66/EG Rechtsmittel-Richtlinie (Vergaberecht - EU - (Wikipedia))	3	18.06.1992	Diskriminierungsverbot, Verpflichtung zur Transparenz, angemessener Grad von Öffentlichkeit, unparteiische Vergabe, Umweltverträglichkeit und Nachhaltigkeit
Bund	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkung (GWB) § 97 (Allgemeine Grundsätze)	1	26.08.1998	§ 97: Teilnehmer am Vergabeverfahren sind gleich zu behandeln ... Mittelständische Interessen bei öffentlichen Aufträgen vornehmlich berücksichtigen. ... Aufträge werden an fachkundige, leistungsfähige sowie gesetzestreu und zuverlässige Unternehmen vergeben. ... Zuschlag wird auf das wirtschaftlichste Angebot.
Bund	ArchLG (Gesetz zur Regelung von Ingenieur- und Architektenleistungen) in Verbindung mit der HOAI (Verordnung über die Honorare für Architekten und Ingenieurleistungen (Honorarordnung f. Architekten und Ingenieure - HOAI))	1	4.11.1971 11.08.2009	generell, nicht nur für die Verwaltung verbindlich. Honorar-Transparenz und Sicherheit Mindest- und Höchstpreis-Bindung für Arch.-Ing. Leistungen, Leistungs-Definitionen.
Bund	Antidiskriminierungsgesetz (AGG)	1	14.08.2006	Benachteiligungen aus Gründen der „Rasse“, ethnischer Herkunft, Geschlecht, Religion oder Weltanschauung, Behinderung wegen Alters oder sexuellen Identität verhindern und beseitigen
Bund	Verordnung über die Vergabe öffentlicher Aufträge (Vergabe-Verordnung - VgV)	1	1.3.1994 / 9.1.2001	Verfahren bei der Vergabe öffentlicher Aufträge ... Schwellenwerte.
Bund	Verordnung PR Nr. 30/53 über die Preise bei öffentlichen Aufträgen	1	21.11.1953 8.12.2010	§ 1: Anwendung von Marktpreisen. Feste Preise vereinbaren
Bund	VOB (A-B-C) - VOL - VOF (Vergabe- u. Vertragsordnungen), allgemeine Geschäftsbedingungen VOB-B verpflichtend, A: Regelungen für die Vergabe	3	02.12.2011	VOB-A (2): Bauleistungen an fachkundige, leistungsfähige und zuverlässige Unternehmen zu angemessenen Preisen in transparenten Vergabeverfahren vergeben. Der Wettbewerb soll die Regel sein. Wettbewerbsbeschränkende und unlautere Verhaltensweisen bekämpfen ... kein Unternehmen diskriminieren
Bund	GRW / bzw. Richtlinien für Planungswettbewerbe (RPW) ggf. Mit VOF	1	2009	Regelung ordnungsgemäßer Verfahren, Gleichbehandlung Bestimmung des besten Vorschlags, Förderung der Qualität des Planens, Bauens und der Umwelt und Baukultur
Berlin	Verfassung von Berlin - VvB - Grundrechte, Staatsziele - insbes. § 10, 31, 66, 86, 96	1	23.11.1995	§ 10 - nicht Diskriminierung - § 31 Schutz von Umwelt und den natürlichen Lebensgrundlagen - § 66 Verwaltung ist bürgernah, demokratisch u. sozial nach Verfassung und Gesetzen zu führen. - § 86 Haushaltsgesetz als Grundlage der Verwaltung. Sparsame Verwaltung - § 95 Unabhängigkeit des Rechnungshofes
Berlin	Berliner Ausschreibungs- und Vergabe-Gesetz (BerlAVG)	1	22.07.2010	§ 1: nur an leistungsfähige, zuverlässige und gesetzestreu Unternehmen vergeben. - Tarifreue - Mindestentlohnung - §3: Ausschluss unangemessen niedriger Angebote - §7: umweltverträgliche Beschaffung - §9 Frauenförderung - § 10 Bevorzugung von Firmen, die Arbeitsplätze bereitstellen
Berlin	Korruptionsregistergesetz (KRG) Neufassung Korruptionsregisterverordnung (KRV)	2	19.04.2006	Sammlung u. Bereitstellung v. Informationen zur Korruptionsbekämpfung über Unzuverlässigkeiten von natürl. U. jurist. Personen. Unterstützung der Prüfung, Abfragepflicht der Verwaltung
Berlin	Verpflichtungsgesetz in Verbindung mit § 839 BGB, § 75 Bd. Beamtengesetz	1	02.03.1974	§ 1 Auf die gewissenhafte Erfüllung seiner Obliegenheiten soll verpflichtet werden, wer, ohne Amtsträger (§ 11 Abs. 1 Nr. 2 des Strafgesetzbuches) zu sein,
Berlin	Haushaltsgesetze gem Art. 86 VvB Investitionsplanungen	1	Jährlich	Regelt alle Ausgaben und Einnahmen nach Zeitpunkt und Höhe, auch für Baumaßnahmen
Berlin	LHO / AV-LHO: - §§ 7, 24, 54, 70 ff	1	19.04.2011	§7: Wirtschaftlichkeit, Sparsamkeit - Nutzen und Kosten (einschl. Folgekosten), auch soweit sie nicht in Geld auszudrücken sind, ... - § 24: Ausgaben und Verpflichtungen für Baumaßnahmen erst, wenn Pläne, Kostenermittlungen und Erläuterungen vorliegen ... - keine Abweichung § 54: Abschluss von Verträgen über Lieferungen und Leistungen muss - öffentliche Ausschreibung vorausgehen § 55: Verträge über Lieferungen und Leistungen nur mit leistungsfähigen, zuverlässigen und fachkundigen Bewerbern zu schließen §70: ordnungsmäßige Zahlungsabwicklung
Berlin	Verwaltungs-Reform-Grundsätze-Gesetz VGG 17.5.1999	1	Fassg. V. 21.12.2005	Anpassung d. Verwaltung an verwaltungs- und wirtschaftswissenschaftl. Erkenntnisse. Dienstleistungs-Verwaltung, Kostentransparenz, Ziel- u. Wirkungs-Orientierung, Gender Mainstreaming, dezentr. Fach- u. "Ressourcenverantwortung, einheitl. Binnenstruktur (§2), Ziel- oder Projekt-Vereinbarungen zur Bestimmung qualitativer und quantitativer Leistungsziele (§2a), Wettbewerb zwischen Verwaltungen, Bürgerorientierung (§3) . Führung mit Ergebnisverantwortung (§5) .
Berlin	Anweisung Bau - ABau	1	Apr 08	dazu Einzel-Analyse
Berlin	Rundschreiben (mit Stand 26.6.2011)	1	26.11.2012	
		21		

TB.8.4 : Gesetze und Vorschriften - der EU, der Bundesrepublik und des Landes Berlin - für das öffentliche Bauen (Stand 2012)

Zielsetzung ist die Stärkung des Marktgeschehens und der gewerblichen Infrastruktur. Ebenso ist durch Vergabeverfahren das Erreichen bestmöglicher *Leistung (best value for public money)* durch *Fachkunde, Zuverlässigkeit* und *Leistungsfähigkeit*, aber auch *Gesetzestreue* der Anbieter zu sichern.

2. *Verfahrensregeln* sollen in bauwirtschaftlichen Prozessen, die in der Regel immer Konfliktpotenziale enthalten, Transparenz und ordnungsmäßige Verfahren sichern.
3. *Steuerungsfähigkeit* öffentlicher Haushalte und die *sparsame und wirtschaftliche* Verwendung der *Steuermittel* sind ein weiteres Ziel der Bestimmungen.
4. *Korruption* soll vermieden und bekämpft werden.
5. Anforderungen sollen *Umweltverträglichkeit* und *Nachhaltigkeit* der Prozesse und Produkte des öffentlichen Bauens regeln.
6. Technisch-wirtschaftliche Standards für Bauteile und Planungsgrundsätze sind zu beachten.⁴⁴ Diese Bestimmung wurde im März 2012 zurückgezogen, sodass auf qualitative Vorgaben für das öffentliche Bauen Berlins (technisch, architektonisch) verzichtet wird.

Weiter fällt auf, was die Regelwerke *nicht* enthalten: *Leitbilder* für das alltägliche öffentliche Bauen⁴⁵, die neben den oben genannten Regeln auch den Stellenwert von Architektur und Ästhetik im öffentlichen Bauen als Qualitätsanspruch formulieren.

Neben den hier ausgewerteten bauspezifischen Regelungen sollen die für die Verwaltung generell gültige und damit auch für das öffentliche Bauen wirksame *Landeshaushaltsordnung* (LHO)/(AV LHO) erwähnt werden. Sie beschreibt in 120 Paragraphen Anforderungen und Verfahren im Umgang mit Steuermitteln. – Ein Aspekt ihrer besonderen Bedeutung soll hier angesprochen werden, da er den Bezug zur Qualitäts-Dimension, zur Baukultur eröffnet: Es sind die Grundsatzregelungen des § 7 (*Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit; Kosten- und Leistungsrechnung*). Dort wird der *Wirtschaftlichkeitsbegriff* als die günstigste *Zweck-Mittel-Relation* bestimmt. Nr. 2.1 der Ausführungsverordnung regelt u. a., dass Lösungsmöglichkeiten mit Nutzen und Kosten (einschließlich Folgekosten) zu bewerten sind. Nutzen kann auch *nicht monetär* sein.

44 Diese Richtlinie, "Wirtschaftliche Standards des öffentlichen Bauens", wurde 1994 auf Initiative der Hochbauämter der Berliner Bezirke eingeführt, um für die Ämter aus den Bezirken der ehemaligen DDR bewährte Grundsätze des Entwurfs, der Architektur und der technischen Ausführung bekannt zu machen. Zugrunde lagen Langzeiterfahrungen aller Hochbauämter.

45 Anregung für ein Leitbild öffentlicher Architektur waren die 1993 von V. M. Lampugnani u. a. im DAM-Jahrbuch veröffentlichten Thesen zur 'Neuen Einfachheit' (Lampugnani, 1993: S. 9–12). Sie beschrieben eine Architekturvision, die eine Theorie des öffentlichen Bauens sein konnte (Lüttmann, 1998: S. 1032).

Dieser Nebensatz eröffnet Möglichkeit zur Qualität im Verwaltungshandeln. Es gilt also nicht und wird oft missverstanden, die 'billigste' Lösung zu suchen, sondern die 'beste'. – Die Realisierung der hier genannten Ansprüche im Verlauf der Bauprojekte haben *immaterielle Produkte* der Bauverwaltung zum Ergebnis. Damit wirkt sie über die alleinige technisch-gestalterische Ausführung der Bauaufgabe hinaus in den gesellschaftlichen Raum. Sie bestimmt damit die Dimension der baukulturellen Standards und schafft damit 'Baukultur'. Solche Effekte werden wenig beachtet, nehmen aber einen nicht unbeträchtlichen Teil der Leistungen der Bauverwaltung in Anspruch.

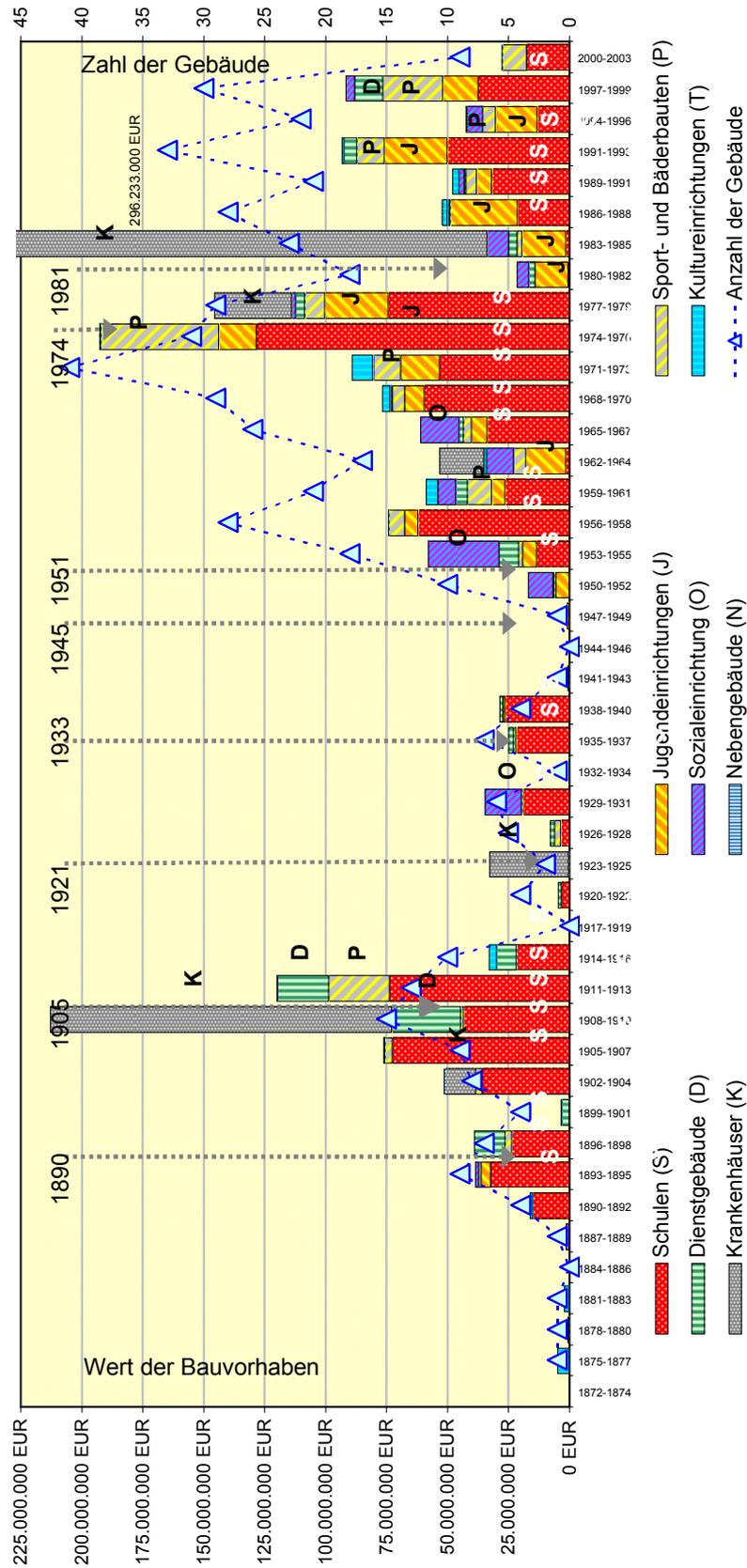
Zu der bisweilen argumentierten 'Einengung' durch Vorschriften ist anzumerken, dass Organisationsstrukturen, Ablaufregeln und Verwaltungsvorschriften Teil der allgemeinen Baukultur sind. Öffentliche Verwaltung kann und darf verfassungsgewollt nur in solchen geordneten Zusammenhängen – nach Recht und Gesetz – ihren gesellschaftlichen Auftrag erfüllen.⁴⁶ Doch wäre es falsch anzunehmen, dass Ergebnisse des Verwaltungshandelns – dies gilt besonders im Bauen – allein Wirkungen der Vorschriften sind. Gerade im Planen und Bauen gibt es Situationen, die unmittelbare Reaktionen erfordern. Das bestätigt die Staatstheorie: "Die Aufgaben der Verwaltung lassen es nicht zu, daß die Behörden auf den bloßen Vollzug politischer Vorgaben festgelegt werden; ihre Aufgabe ist es auch, zwischen diesen und den besonderen Bedingungen der jeweiligen Situation [...] (zu) vermitteln. [...] Der politische Wille von Parlament und Regierung kann nicht durch ein möglichst engmaschiges Normengeflecht, das der Verwaltung keinen Entscheidungsspielraum mehr lässt, übertragen werden." (Dehnhard, 1996: S. 167–168.) – Worte der Ermutigung, die kreatives Handeln einer Verwaltung für möglich halten.⁴⁷ So gelang dem Hochbauamt – durch Ausschöpfung der Regeln und mit politischer Unterstützung – einige Bauvorhaben in Bruchteilen sonstigen Zeitbedarfs und mit architektonischem Anspruch fertig zu stellen.

8.7.2. Die 'Bauprodukte' – oder: Was baut ein öffentlicher Bauherr?

Gemeinhin gilt Planen und Bauen – fälschlicherweise wie gezeigt wurde – als einziges 'Produkt' einer Bauverwaltung. – Die Veröffentlichung zum 100-jährigen Bestehen – "100 Jahre Bauen für Neukölln – Eine kommunale Baugeschichte" – hatte mit einer begleitenden Ausstellung einer breiteren Öffent-

46 Verfassung von Berlin (VvB) – § 66 (1): "Die Verwaltung ist bürgernah im demokratischen und sozialen Geist nach der Verfassung und den Gesetzen zu führen."

47 Fünf Kindertagesstätten wurden in einer infrastrukturellen Notlage mit Architekten-Entwürfen und Generalunternehmer-Einsatz in einem Jahr fertig gestellt (Lüttmann, 1986: S. 1444). Ein Vorgehen in den Regeln normaler Haushaltssystematik hätte dafür 6 bis 7 Jahre benötigt.



TB.DG.8.6 : Bauen des Neuköllner Hochbauamtes 1870-2003 – Gebäude-Typologien, Bauwerte , Zeitpunkte der Fertigstellung

lichkeit den Blick auf 100 Jahre öffentliches Bauen und seine Architekturen in diesem Berliner Bezirk eröffnet. Daher soll hier keine Werkübersicht vorgelegt werden, sie kann der Veröffentlichung (Bezirksamt Neukölln, 2005) entnommen werden. Verschiedene Autoren beschreiben und bewerten dort das Bauen der Verwaltung in dieser Zeit. – Um die Leistungen des öffentlichen Bauens in Neukölln darzustellen, soll daher in der Folge auf einige quantitative Daten zurückgegriffen werden, die Inhalte, Qualitäten und Wirkungen des öffentlichen Bauens aus einer anderen Sicht vorstellen wollen.

Öffentliches Bauen besteht zunächst aus investiven einmaligen Bauvorhaben (Neubauten, Umbauten, Erweiterungen). Dabei entsteht Infrastruktur für Bildung, für Sozialaufgaben und Altenpflege, für Jugend- und Kinderbetreuung (Kindertagesstätten), Sportanlagen und Bäder ebenso für das Krankenhaus und für Zwecke der Verwaltung. Ende des 20. Jh. wurden hier zunehmend öffentliche Einrichtungen⁴⁸ ausgelagert (Krankenhaus, Bäder, Altenheime; später auch Teile der Kindertagesstätten).

Die Grafik auf der vorherigen Seite (TB.DG.8.6, Seite 139) zeigt die Typologie der 721 öffentlichen Gebäude (nur Neubauten und große Umbauten), die durch das Hochbauamt in Berlin-Neukölln seit dem 19. Jh. errichtet wurden. Sie enthält summarisch die Entwicklung aus den in mehr als 100 Jahren fertig gestellten Gebäuden, die einen Wert von (umgerechnet) ca. 2,2 Mrd. € darstellen.⁴⁹ – So verweisen Anzahl und Wert dieser öffentlichen Gebäude auf die Verantwortung einer Bauverwaltung, die mit ihrem Bauen alle im Kapitel 3 vorgestellten Qualitäts-Dimensionen zu verwirklichen hat, damit öffentliche Funktionen ermöglicht und Identität schafft.

8.7.3 Bau-Unterhaltung – Pflege und Entwicklung der Gebäude

Neben Aufgaben des Neubaus besteht der Arbeitsbereich der Bauunterhaltung und der Entwicklung öffentlicher Gebäude, wie das Organigramm (GR.8.1) und die Funktionsbeschreibungen (Kapitel 8.4, Tabelle 8.2-A, Seite 120–122) ausweisen. Hier an zweiter Stelle genannt, entspricht es nicht dem Stellenwert der Aufgaben und ihrer baukulturellen Bedeutung (siehe Kapitel 3.9, Seite 26) einer öffentlichen Bauverwaltung. Herausforderungen dieser Aufgaben der Erhaltung, Modernisierung und Entwicklung des Gebäudebestandes resultieren aus der Komplexität der Anforderungen gealterter Substanz und heutigen technischen Ansprüchen. Entsprechend stellen sich hohe technische und gestalterische An-

48 Siehe dazu die Systematik der öffentlichen Bauherren in Kapitel 5.5.1.

49 Die Daten wurden bei Recherchen zum 100-jährigen Bestehen des Hochbauamtes erhoben. Einschränkend ist anzumerken, dass aus der Frühzeit des öffentlichen Bauens in Neukölln einige Bauwerke nicht dokumentiert werden konnten, da inzwischen abgerissen oder Unterlagen nicht verfügbar waren. (Lüttmann, 2005: S. 265 ff.).

forderungen. Leistungen aller Fachdisziplinen (Hochbau und Technik) sind dafür bei fast allen diesen Projekten zu erbringen. Sie verlangen Erfahrungen und Fähigkeiten, Altes und Neues richtig zu verbinden. Kreative Architektenleistungen sind gefordert, wenn es um intelligente Einpassungen neuer Funktionen geht, wenn die Identitäten der Häuser zu erhalten sind. Hier ist nicht das gestalterisch Extrovertierte, sondern behutsame und disziplinierte Anpassung gefordert.

Bauunterhaltungsmaßnahmen werden aus globalen (pauschalen) Finanz-Töpfen des Bezirks, teilweise mittelfristig, bisweilen mehrstufig geplant und vorbereitet, müssen aber auch in akuten Fällen ohne Vorbereitungszeiten unmittelbar ausgeführt werden. Kurzfristig von der Politik – zumeist aufgrund öffentlich diskutierter Probleme – initiierte 'Sonderprogramme' sind eine wichtige Finanzierungsquelle aber auch Problematik (z. B. energetische Sanierungen, Instandsetzung von Schul- und Sportanlagen, Umweltentlastungsmaßnahmen, Konjunkturprogramme). – Im Jahr 2001 waren in Neukölln 529 bezirkliche Gebäude im Gesamtwert von (nach aktuellem Baupreisindex) ca. 1.370 Mrd. EUR. technisch zu unterhalten. Dafür waren in 20 Jahren (1980–2000) über 800 Mio. € aufzuwenden.

Bisweilen übersehene Leistung für den Gebäudebestand ist die Pflege seiner Daten. Sie sind Voraussetzungen planvollen Bauens im Bestand und begründen mit ihrem Informationspotenzial auch 'baukulturelle Qualität' (siehe Kapitel 3.9, Qualitäten der Pflege). Die operativ eigene Ausführung dieser Aufgaben schuf – unabhängig von digitaler Speicherung – einen Wissens- und Erfahrungs-Fundus der Organisation selbst. Damit kumulierte das Wissen durch die Wirkungen einer 'lernenden Organisation' bei allen selbst durchgeführten, anders als bei vergebenen Leistungen. Dieser Effekt stellte sich sowohl für die Bauunterhaltung, als auch für Planung und Neubau ein; eigene Fachkompetenz allerdings vorausgesetzt.

8.8 Positions-Veränderungen und baukulturelle Dynamik

Abschließend soll noch auf die hinter Struktur-Beschreibungen und Zahlen dieses Kapitels verborgene, baukulturell wirksame Position der Bauverwaltung im neuen Jahrhundert eingegangen werden. Der Wandel von einer noch selbst planenden und ausführenden zu einer Management-Verwaltung wurde durch Sparvorgaben der 'armen' Stadt, aber auch durch damalige neo-liberale Politik-Orientierung ausgelöst, die den Rückzug des Staates in vielen Bereichen proklamierte. – Auch wenn das Neuköllner Bauamt seine Fach-Kompetenz durch eigene Architekten- und Ingenieurleistungen bis zum Ende des 20. Jh. zu erhalten versuchte, zwangen der unverändert hohe Baubedarf und die durch Einsparungen reduzierten Personalressourcen, sich mehr und mehr auf Bauherrenleistungen (delegierbare und nicht delegierbare) zu beschränken.

So zeigt die Grafik TB.DG.8.6 (Seite 189) in der überlagerten Kurve, wie diese Entwicklung seit den 60-er Jahren zu einer 'Öffnung' der Bauverwaltung durch Beteiligung freischaffender Architekten führte. Eigene Planungen und Bauleitungen wurden durch Steuerung, durch 'Ermöglichen', Anregen und Schaffen von Voraussetzungen für Externe ersetzt, im Sinne der im Kapitel 3.7–3.9 (ab Seite 19) beschriebenen multidimensionalen Qualitäts-Ansprüche. Dafür muss der öffentliche Bauherr sein Selbstverständnis und seine Kompetenzen ändern und im baukulturellen Gefüge seine Position neu bestimmen⁵⁰.

Es ist ein schwieriger und andauernder Prozess, sich vom selbst Ausführenden zum 'Sachwalter' öffentlicher Interessen umzudefinieren. Der Ausgang ist ungewiss: Der Bauherr kreativ steuernd oder als 'Verwalter' des Bauens?

Diese Entwicklung hatte auch Auswirkungen auf öffentliche Architektur, die sich seit den 80-er Jahren im architektonischen Ausdruck bemerkbar machten. Entwürfe freischaffender Büros ersetzten mehr und mehr die eher zurückhaltenden Gestaltungen der Verwaltungs-Architekten früherer Jahre. Ihre Solidität technisch gestalterischer Lösungen, mit der Identität des Einfachen, wurde bisweilen als Einfallslosigkeit missverstanden. An ihre Stelle traten nun kreativer Gestaltanspruch, Vielfalt, Innovationen und Neuinterpretation gewohnter Typologien. Es ist zu hoffen, dass sich daraus und aus den spezifischen Ansprüchen des 'Öffentlichen' ein neuer Ausdruck des Bauens für die Gesellschaft mit wieder eigener Identität entwickelt.

8.9. Zwischen-Resümee 8

Dieses Kapitel erörterte am Beispiel einer bezirklichen Bauverwaltung in Berlin, wo sich in den Aufgaben der Bauherren Merkmale und Dimensionen von Baukultur finden. Dargestellt wurde, wie (öffentliche) Bauherren Baukultur beeinflussen und zugleich von ihr – als gesellschaftliche Größe – geprägt werden.

Betrachtet man Bauverwaltung, Politik und Gesellschaft, ergibt sich eine Fülle gegenseitiger Abhängigkeiten und Verflechtungen, zugleich damit die Positionierung in den drei zuvor beschriebenen modellhaften baukulturellen Zusammenhängen. – Bauherren sind Mitgestalter baukultureller Ergebnisse, sind damit ein wesentliches baukulturelles Potenzial. Sie verstanden sich in der hier beschriebenen Zeit als Mitwirkende, nicht nur als 'Besteller' der Prozesse. Dabei sind öffentliche Bauherren dem *Gemeinwohl*, dem *Gesellschaftlichen* und damit der Verwirklichung dieser baukulturellen Ansprüche und Qualitäten besonders verpflichtet. Sie unterliegen in dieser Position besonders den Veränderungen der Gesellschaft und kultureller / baukultureller Dynamik.

50 siehe: 'Berlin und seine Bauten', Teil VII - Sozialbauten (Lüttmann, 2003: S 130-131)

9. Zusammenfassung

9.1 Überblick

Die Arbeit entstand aus dem Rückblick auf Berufserfahrungen, aus dem Resümee von Einsichten als Architekt mit Bauherrenaufgaben einer öffentlichen Bauverwaltung. Ich formulierte Hypothesen als Anregung weiterer Erörterungen und um der bisher beliebigen und fragmentarischen Unbestimmtheit der Begriffe 'Baukultur' und 'Bauherren' ein ganzheitliches Verständnis entgegenzusetzen und die Position von Bauherren als baukulturelle Akteure erkennbar zu machen.

Zur Erklärung des Begriffs '*Baukultur*' wurden drei sich ergänzende Modelle vorgestellt: 1.) Die gesellschaftliche Teil-Kultur mit fünf *Elementen*, die den baukulturellen Status begründen, 2.) Ihr normativ qualitätsbestimmendes *Meta-System* mit einer mehrdimensionalen Qualitäts-Struktur und 3.) Baukultur als dynamischer Zusammenhang kultureller Elemente, die sich durch explizite Einflüsse und individuelle Kreativität verändern. – Diese Sichtweisen widersprechen mancher heutigen Auffassung, in der man Baukultur als besondere Qualität des Bauens und von Architektur versteht, ohne dass sie dafür genauer bestimmt wird. Daher wurden die heutige Definition des Qualitätsbegriffs und mehrere zeitgenössische Bewertungs-Systeme des Bauens analysiert, aus allem eine Typologie und eine mehrdimensionale Gesamt-Beschreibung von Qualitäten bzw. Qualitäts-Kategorien des Bauens und der Baukultur entwickelt. Dazu gehören psychische Grundbedürfnisse als Qualitätsansprüche an das Bauen, die in einem Modell beschrieben wurden.

Bauherren definierte ich durch fünf ihrer wesentlichen Merkmale und entwarf eine Typologie von sechs wert-orientierten Bauherren-Modellen. Für alle ihrer Aufgaben entwickelte ich einen neuen prozessorientierten Gesamt-Katalog. Er wurde ergänzt durch einen Vorschlag, wie die dort enthaltenen nicht-delegierbaren 'Kernaufgaben' nach dem Konzept der 'Prinzipal-Agent-Theorie' von den delegierbaren abgegrenzt werden können. Ich fügte Beschreibungen baukultureller Wirkungen und ein Kompetenzprofil professioneller Bauherren und ihrer Organisationen hinzu, für die ich baufachliche und architektonische Kompetenz für nötig halte.

Abschließend stellte ich als Beispiel eines professionell institutionellen Bauherrn eine öffentlichen Bauverwaltung in Berlin vor und ihre baukulturelle Positionierung. Beschrieben wurde ihre Geschichte, ihre Organisation, ihre Aufgaben und Leistungen, ihre personellen und finanziellen Ressourcen, ihre Einbindung in Zusammenhänge von Politik und Verwaltung sowie neuere Veränderungen ihres Selbstverständnisses.

9.2 Schluss-Betrachtung: Bauherren und Baukultur

Ich habe in dieser Arbeit behauptet, dass Baukultur ein gesellschaftliches Phänomen ist, dass sich in drei Modellen darstellen und durch baukulturelle '*Elemente*' definieren lässt. Deren Zusammenwirken und ihre Hervorbringungen bezeichne ich als *Baukultur*. Eines der *Elemente* sind die '*Potenziale*', sie enthalten die strukturellen Voraussetzungen für das Entstehen und Bestehen von Baukultur, z. B. alle Akteure des Planen und Bauens, damit auch die *Bauherren*, ebenso Institutionen und Verwaltungen, das Baugewerbe, Verbände und Vereine und Medien.

Bauherren haben eine besondere Position im baukulturellen Geschehen, denn am Beginn aller konkreten Prozesse des Planen und Bauens setzen sie die Ziele und formulieren Qualitäts-Ansprüche. Sie allein können aus den qualitativen Möglichkeiten, die ich als ganzheitliches Metasystem beschrieben habe, mit ihren jeweiligen Werthaltungen auswählen, wichten und die Art ihrer Verwirklichung bestimmen. Diese Einflussmöglichkeit enthält Entscheidungen über Beteiligte und das Konzeptionelle jeder Art. Doch auch im Verlauf der Prozesse ist es ihnen vorbehalten, Schlüssel-Entscheidungen mit qualitativen, finanziellen und Zeit-Auswirkungen zu treffen. Wie ich zeigte, sind damit die baukulturellen Wirkungen der Bauherren erheblich, hier verwirklichen sich oder scheitern hohe Ansprüche an baukulturelle Qualität.

Zugleich mit dieser aktiven Position sind Bauherren andererseits auch 'Produkt' der Gesellschaft, denn dort beziehen sie ihre Werthaltungen, nach denen ich sie typologisierte, und ihr Funktionsverständnis in rechtlicher, wirtschaftlicher und kultureller Sicht. Im besonderen Maße unterliegen öffentliche Bauherren gesellschaftlichen Einflüssen. Ich zeigte, wie eine Bauverwaltung in 100 Jahren unter sich wandelnden gesellschaftlichen Bedingungen, unter öffentlich-politischen Ansprüchen, sich veränderte und bis heute verändert wird. – Die Wirkungen sind offensichtlich, angefangen beim Verfall gesellschaftlicher Akzeptanz, Gefährdung eigener Handlungsfähigkeit bis hin zum sich ändernden Selbstverständnis, Bauen im Facility Management zu verwalten und weniger mitzugestalten.

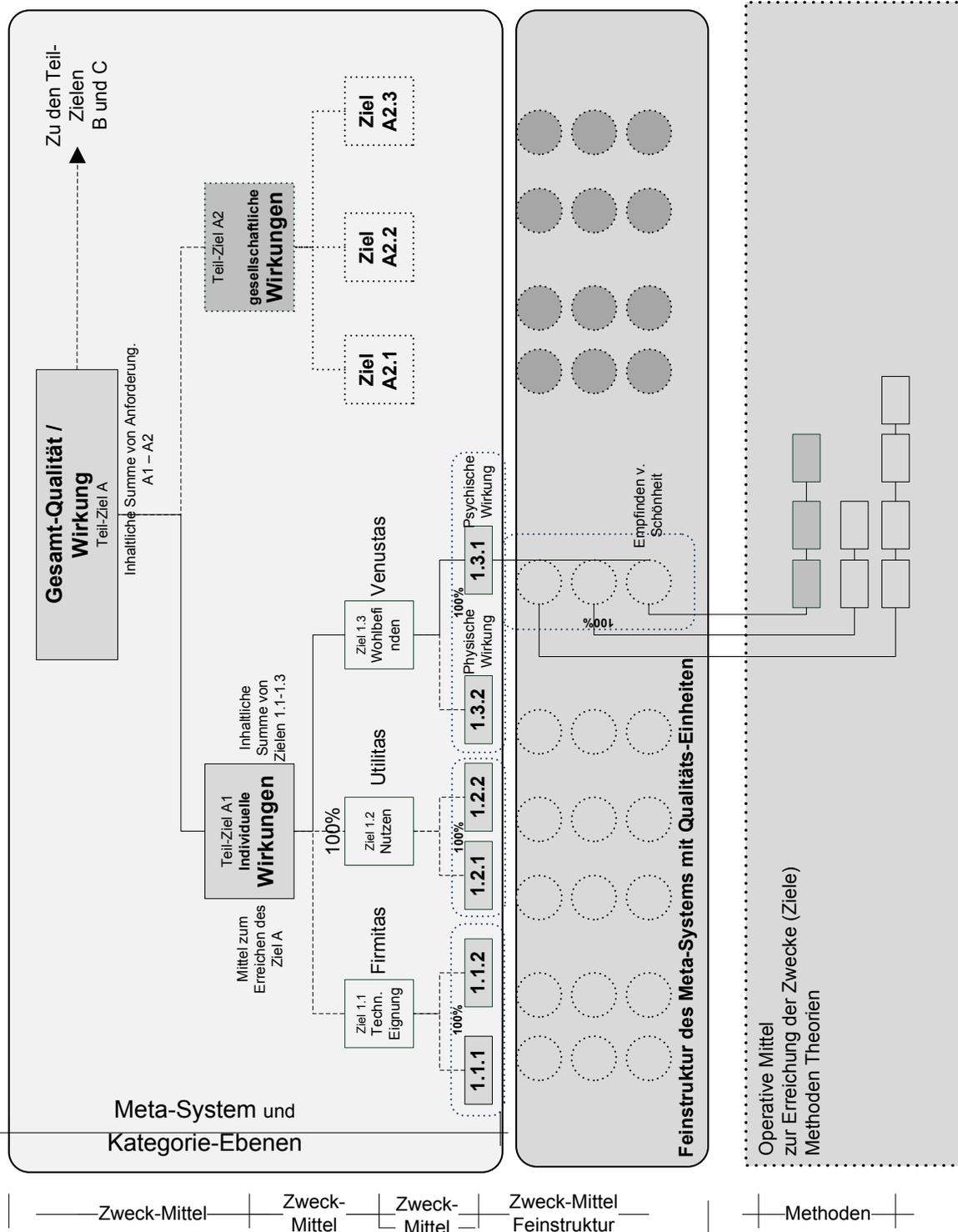
Am Modell wies ich Grenzen der Delegierbarkeit der Bauherrenaufgaben nach, widersprach damit bei 'professionellen' Bauherren dem Konzept der Ersetzbarkeit der Bauherrenschaft durch die Verlagerung auf Dienstleister oder General-Verträge. Fachkompetenz der Bauherren und ihre verantwortliche Präsenz sind Voraussetzungen, dass sie im Kräftespiel der Interessen verantwortlich und handlungsfähig bleiben können.

Dies gilt im besonderen Maße für das dem Gemeinwohl verpflichtete '*öffentliche Bauen*', das in der Lage sein sollte, unabhängig und mit Kompetenz gesellschaftliche Interessen und die 'Bau-Kultur' des Öffentlichen zu verwirklichen.

TEIL 5 : ANLAGEN

Kapitel 1.3	Meta-System-Beispiel	146
Kapitel 2.1 -	Zitate (1 / 2) zum Kulturverständnis	147–148
Kapitel 3.3 -	Acht Praxisbeispiele von Qualitäts-Systemen	149–156
Kapitel 3.4 -	Zitate (1(2) zu psychischen Bedürfnissen	157–158
Kapitel 3.4 -	Quellenanalysen zu Grund-Bedürfnissen	159–160
Kapitel 3.5	Modell der Grundbedürfnisse an das Bauen	161
Kapitel 3.6 -	Untersuchte Quellen für Bau-Qualitäten	162
Kapitel 3.7 -	Qualitäts-Dimension A: Nutzen / Wirkungen	163
Kapitel 3.8 /9 -	Qualitäts-Dimensionen B+C: Bau Pflege	164
Kapitel 3.10 -	Qualitäts-Dimensionen D Gesellschaftliche Potenziale	165
Kapitel 3.11 -	Qualitäts-Dimension E : Das Kulturelle Erbe	166
Kapitel 5.2 -	Deutungen des Bauherrenbegriffs	167
Kapitel 6.1.3 -	(Referenz)-Katalog delegierbarer Bauherrenaufgaben	168–172
Kapitel 6.1.4 -	Katalog von Bauherrenaufgaben (Bundesverwaltung)	173
Kapitel 6.1.4 -	Katalog der Bauherrenaufgaben (Berlin, Landesverwaltung)	174
Kapitel 6.2.1 -	Prozesse der ISO 9001	175
Kapitel 6.4 -	Baukulturelle Wirkung der BH-Aufgaben	176
Kapitel 7.1. -	Kompetenzkatalog für Personal-Stellen einer Bauverwaltung	177
Kapitel 7.2. -	Anforderung für die Leitung einer FM-Verwaltung (mit BAu)	178
Kapitel 7.2.1 -	Bestimmung v. Bauherrenkompetenzen	179
Kapitel 8.7.1 -	Regelungs-Prioritäten Berliner Verwaltungsvorschriften	180

ANLAGE Kapitel 1.3 Grafik



AN.GR.1.1 : Prinzip-Modell eines hierarchischen Meta-Systems mit 'Zweck-Mittel-Verkämpfung' zwischen den Hierarchie-Ebenen.

ANLAGE Kapitel 2. 1 - Zitate (1) zum Kulturverständnis

1. Zitate zur Geschichte und zum Verständnis von Kultur

Am Anfang der Entwicklung stand der Begriff 'Cultura', als Gegensatz zum 'Naturzustand' mit der Bedeutung, die schon bei Cicero (106–43 v. Chr.), ausgehend von Bedeutungen wie Pflege, Bildung (Sandkühler, S. 900), auf *materielle und geistige Produkte* sowie *Fähigkeiten* erweitert wurde (Klein, 2000: S. 196).

Seit dem 18. Jh. ist der Begriff der *Kultur* zugleich mit dem von *Zivilisation* im Sinne von 'Sit-tenverfeinerung' zu erörtern (Nünning, 2005: S. 105–106). Es entstand in der zweiten Hälfte des 18. Jh. ein Kultur-Zivilisations-Dualismus, in dem *Zivilisation* als bloß äußerlich verstanden wurde, *Kultur innere Verfeinerung* meinte (Nünning, 2005: S. 107). Wenn auch die heutige wissenschaftliche Diskussion dies vernachlässigt, enthält aber der Denk- und Sprachgebrauch noch immer die Annahme eines *höheren Rangs der Kultur*, gegenüber *Zivilisation* als 'zweckbestimmtes' Wissen. *Kultur* wird dagegen als Ideal des Glaubens und der Wissenschaft, des Ästhetischen verstanden (Klein, 2000: S. 197).

Die Geburtsstunde des akademischen Faches 'Völkerkunde' im Jahre 1771 in Göttingen war eng mit der Wahrnehmung *materieller Kultur* verknüpft (Hansen, S. 146–147). Doch scheiden sich an dieser Frage der Einbeziehung des *Materiellen* in den Kulturbegriff auch heute noch die Auffassungen: Ist sie ein Teil von Kultur oder nur eine Hervorbringung des *Geistigen* mit sekundärer Bedeutung oder beides? Hinzu kam eine weitere Entwicklung: „Es entstand ein verzweigtes System neuartiger Einrichtungen zur geistigen Produktion und Kommunikation sowie zur gezielten Heranbildung der nachwachsenden Generation [...]“ (Sandkühler, S. 902.)

2. Zitat-Varianten des Kulturverständnisses

Heute allerorten erfahrbare Differenzierungen des Begriffs 'Kultur' bestätigen, dass Kultur sich auf bestimmte Geltungsbereiche (Subkulturen) oder auf die Gesellschaft als Ganzes beziehen kann (Klein, 2000: S. 197). Der gleiche Autor definiert Kultur als: „*die raum-zeitliche eingrenz- bare Gesamtheit gemeinsamer materieller und ideeller Hervorbringungen, interna- lisierten Werte und Sinndeutungen sowie institutionalisierter Lebensformen von Menschen.*“ (Klein, 2000: S. 196).

Weitreichende Resonanz erfährt bis heute die Kultur-Definition durch *Edward Burnett Tylor*, dem Begründer der modernen Ethnologie, der in seinem Hauptwerk (1871) „*Primitive Culture*“ schreibt: „*Kultur ist [...] jener Inbegriff von Wissen, Glauben, Kunst, Moral, Gesetz, Sitte und allen übrigen Fähigkeiten und Gewohnheiten, welche der Mensch als Glied der Gesellschaft sich angeeignet hat.*“ (Zitat nach Hansen, 2003: S. 17.) Daraus folgert Hansen, dass die Gegenständlichkeit von Kultur als kollektive *Geistigkeit* bestimmt werden muss, dass sie das *ent-individualisierte Gemeinsame* und nicht die Summe aller individuellen Umsetzungen bedeutet (Hansen, 2003: S. 248). Er definiert, dass sich der kulturelle Drang und die gesellschaftliche Notwendigkeit des Gleichverhaltens u. a. in *Normen* äußern und dass materielle Kultur zwar das *Produkt von Standardisierungen* sei, diese selbst aber *nicht Kultur* sind.

ANLAGE Kapitel 2.1 - Zitate (2) zum Kulturverständnis

3. Zitate zu Varianten des Kulturverständnisses

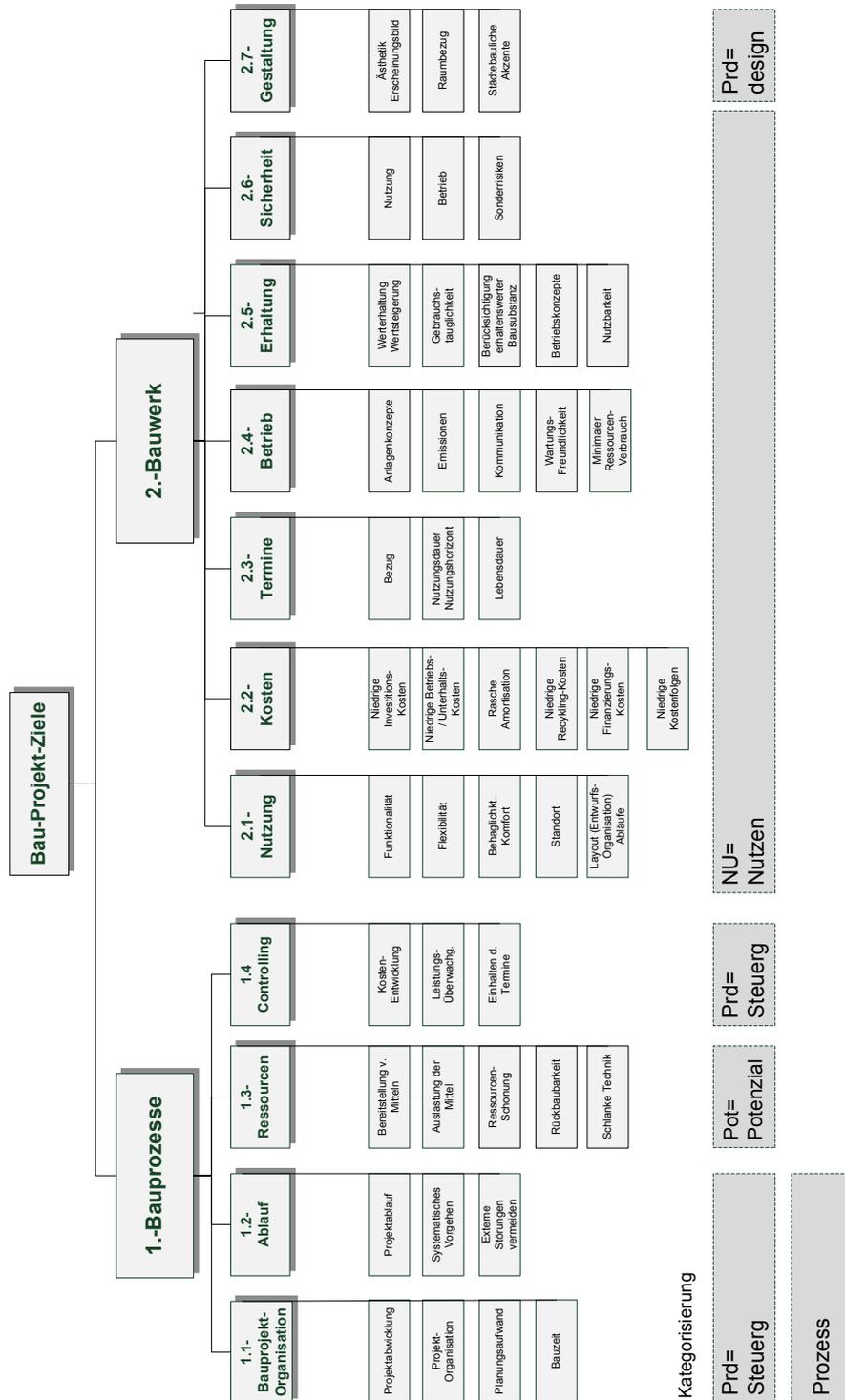
Eine Position lautet: „Kultur bezeichnet den Prozess und sein Ergebnis“ und Kultur ist Pflege menschlichen Denkens und Handelns auch die Verbesserung der Sitten [also normativ, wie ich meine]. (Nünning, 2005: S. 105).

Dazu äußert der „Große Brockhaus“ von 1979, dass Kultur als Gesamtheit typischer Lebensformen größerer Gruppen zu bezeichnen sei, einschließlich der sie tragenden Geistesverfassung, besonders der Werteinstellungen. Weiter heißt es, dass 'materielle Kulturkunde' unter Kultur die technischen Grundlagen des Daseins samt deren materiellen Produkten (Obdach, Kleidung, Werkzeug und Gerät) versteht. (Brockhaus, 1979.)

In der Brockhaus-Ausgabe von 1955 heißt es noch: Kultur bedeute: „1.) die Summe der *Bestrebungen* einer Gemeinschaft, die *Grundbedürfnisse* der menschlichen Natur nach *Nahrung, Kleidung, Obdach, Schutz, Fürsorge und Zusammenhalt* [...] zu befriedigen [...], 2.) die *Hilfsmittel* zu diesen Leistungen und ihr objektiver *Ertrag* in den Techniken der [...] gewerblichen Arbeit, in *Geräten, Zeichen, Wissenselementen*, sittlichen und religiösen *Ordnungen* und *Institutionen*, 3.) die *Kulturgüter*, 4.) die Bestrebung nach *Veredelung*, Verfeinerung und Formung (*Kultivierung*) der menschlichen Persönlichkeit [...]“ (Brockhaus, 1955.)

„Wikipedia“ beschreibt aktuell: „Kultur ist im weitesten Sinne alles, was der Mensch selbst *gestaltend* hervorbringt, im Unterschied zu der von ihm nicht geschaffenen und nicht veränderten Natur. *Kulturleistungen* sind alle formenden *Umgestaltungen* eines gegebenen Materials, wie in der Technik, der Bildenden Kunst, aber auch geistiger Gebilde wie etwa im Recht, in der Moral, der Religion, der Wirtschaft und der Wissenschaft.“ („Wikipedia“, 14.12.2010.)

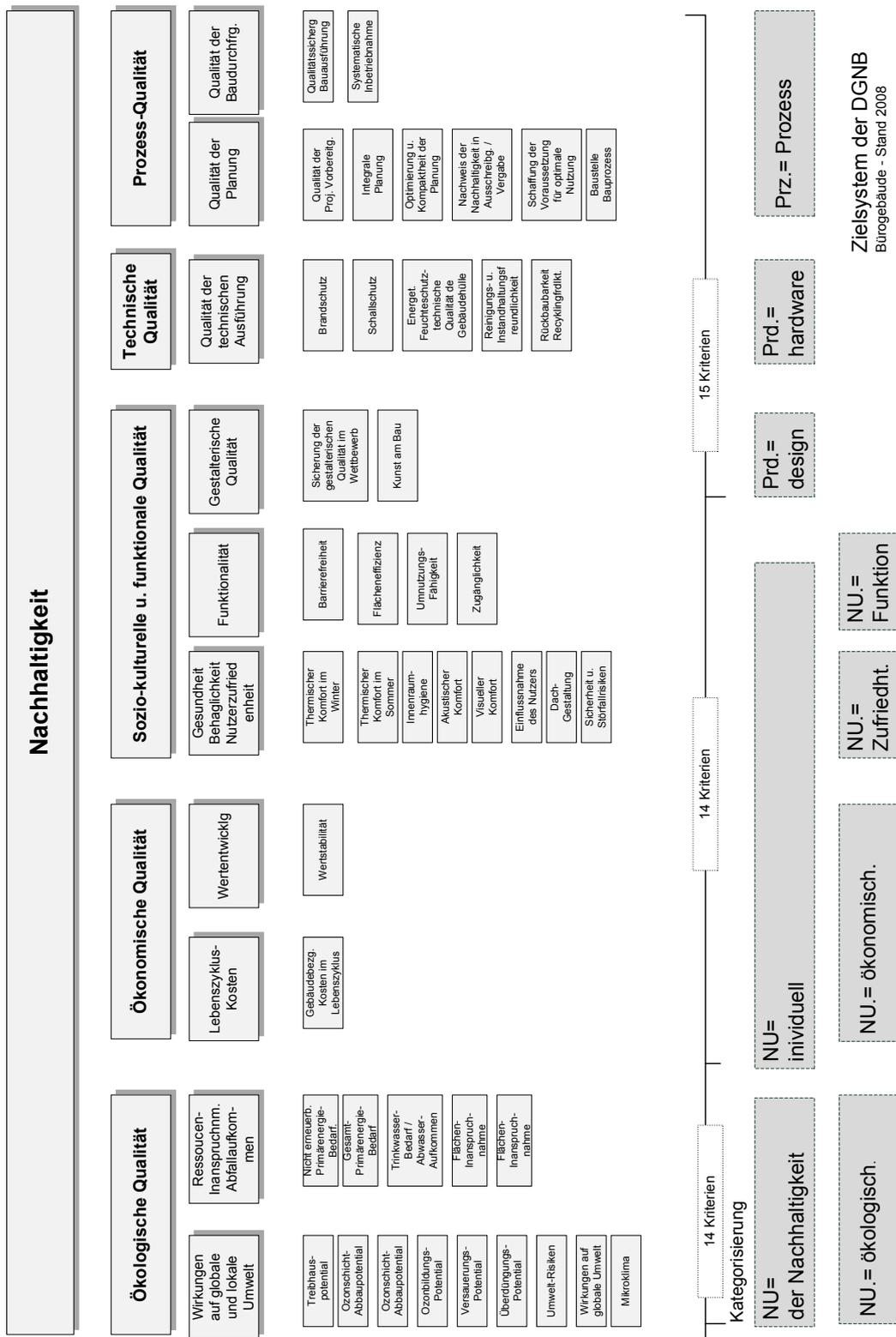
ANLAGE Kapitel 3.3 - Praxisbeispiele von Qualitäts-Systemen



Zielsystem des Bauens (der Bauherren) v. M. Eglhoff:
 Ziele u. Lenkungsmöglichkeiten des Bauherrn
 Dissertation ETH-Zürich 1996 – Seite 56
 ANLAGEN Kap. 3 – ANGR. 3.1-3.5.3.5A-B.wed – ANGR.5.1 /
 31.08.2014

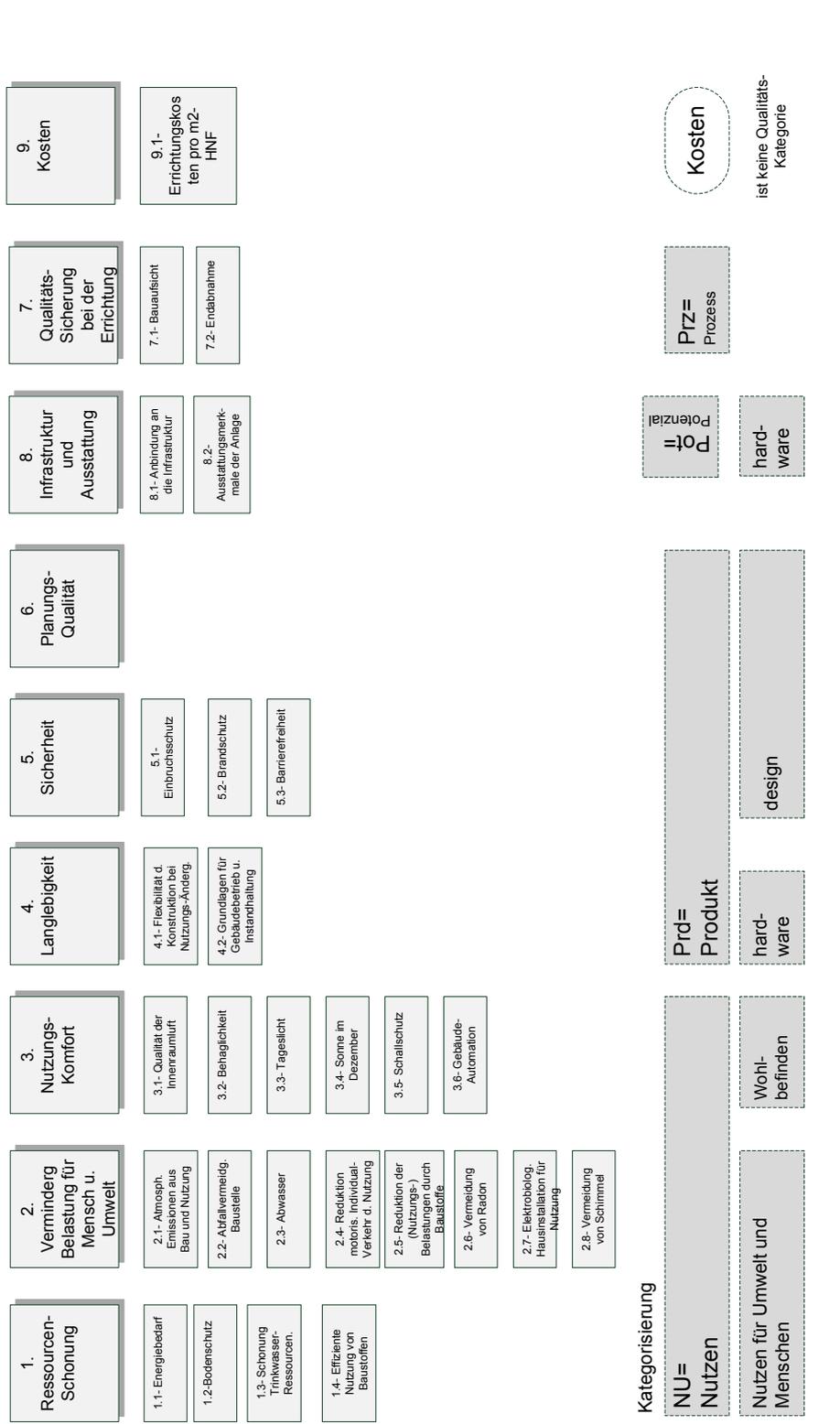
AN.GR.3.1 : Anforderungs-System an das Bauen und Bauwerk gem. Dissertation Eglhoff (1995, S: 56–62)

ANLAGE Kapitel 3.3 - Praxisbeispiele von Qualitäts-Systemen



AN.GR.3.3 : Anforderungs-System an Bauwerke gem. DGNB (Gütesiegel) (2008, S. 11)

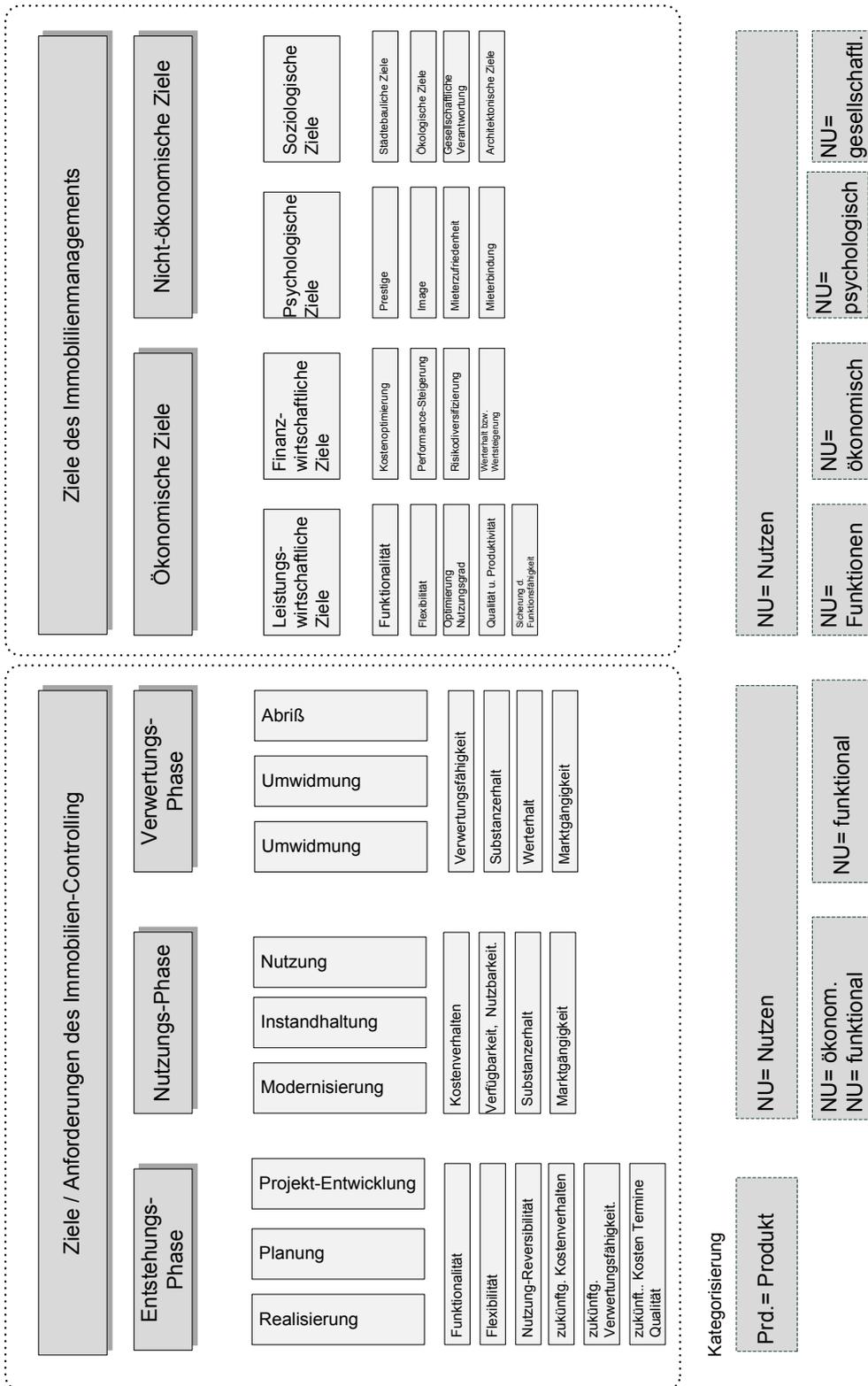
ANLAGE Kapitel 3.3 - Praxisbeispiele von Qualitäts-Systemen



Total Quality Planung und Bewertung (TQ-PB)
 S.Geissler, M.Bruck, R.Lechner (Österreichisches Ökologie-Institut)
 Berichte aus Energie- und Umweltforschung 8/2004, Seite 17-20
 Bundesministerium für Verkehr, Innovation u. Technologie (Wien)

AN.GR.3.4 : Anforderungs-System der Total Quality Planen und Bewertung (TQ-PB) von Gebäuden“ (2004, Tabellenteil)

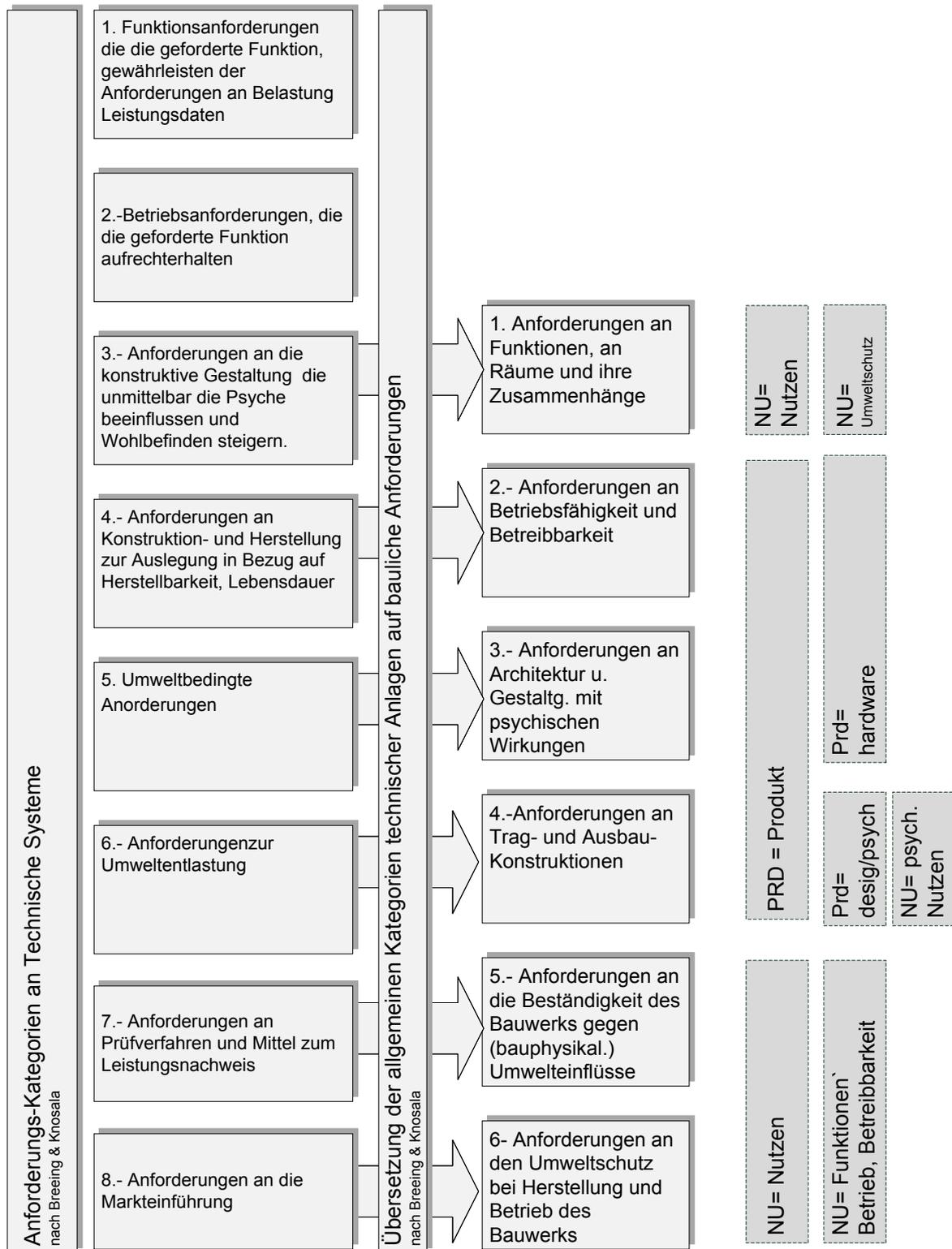
ANLAGE Kapitel 3.3 - Praxisbeispiele von Qualitäts-Systemen



AN.GR:3.5 : Anforderungs-System nach Reisbeck-Schöne (2006, S:17)

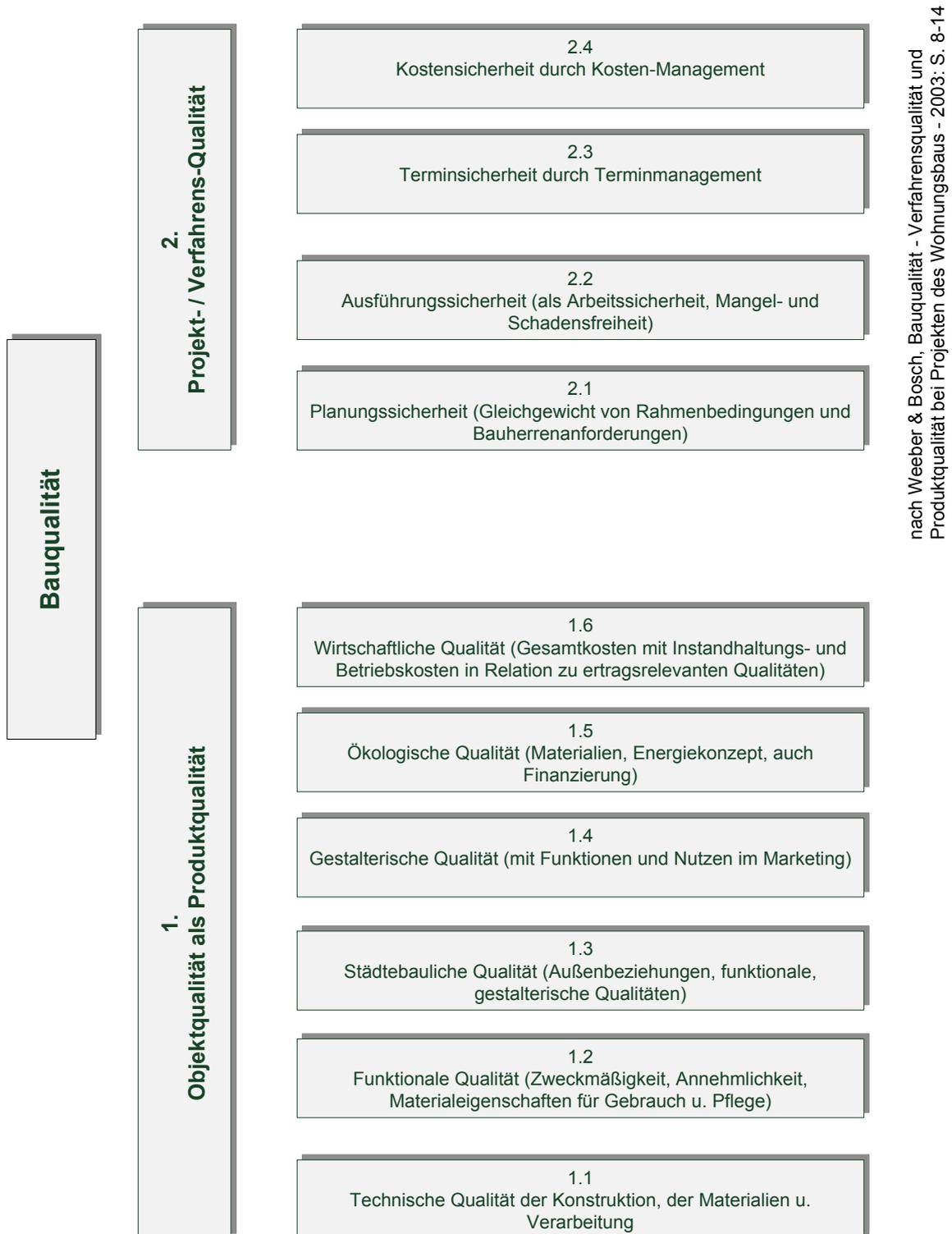
System nach
Reisbeck & Schöne: Immobilien –
Benchmarking (2006) S. 29 und 18

ANLAGE Kapitel 3.3 - Praxisbeispiele von Qualitäts-Systemen



AN.GR.3.6 : Wertungs-System für technische Systeme gem. Breiing-Knosala (1997, S: 23–24)

ANLAGE Kapitel 3.3 - Praxisbeispiele von Qualitäts-Systemen



AN.GR:3.6-B : Anforderungs-System nach Weeber & Bosch: 2003: S. 8–14 "Bauqualität – Verfahrensqualität und Produktqualität bei Projekten des Wohnungsbaus

ANLAGE Kapitel 3.4 - Zitate, Psychische Bedürfnisse

Zitate, die benutzt wurden – Gibt es Grundbedürfnisse?

Georg Franck (Franck, 2008: S. 15–16) formuliert dazu in „Architektonische Qualität“, dass nicht nur das physische Leben, sondern auch das psychische Erleben seine Bedürfnisse hat. „Die Einwirkung des Motivs wird nicht bloß wie die aller anderen Ursachen von außen und daher nur mittelbar, sondern zugleich von innen ganz unmittelbar und daher ihrer ganzen Wirkungsart nach erkannt. Motivation ist die Kausalität von innen her gesehen.“ (Schopenhauer, 1813: § 43.)

Im 'Dorsch' – Psychologisches Wörterbuch – heißt es zu Motiven: „Es liegt [...] die Annahme nahe, dass es im Verlauf der Stammesgeschichte zur Ausbildung verschiedenartiger Verhaltenssysteme gekommen ist, die jeweils Anpassungsvorteile der Art an eine spezifische Lebenswelt mit sich brachten, [...] Einige Motivthemen können aufgrund ihrer stammesgeschichtlichen Entwicklung ihres Anpassungswertes auch für den Menschen als basal angesehen werden. [...] Motivationen zur Sicherung des internen Milieus (Hunger und Durst) [...]“ (Häcker & Stapf, 2004: S. 613–615.)

G. Wiswede sagt über *Bedürfnisse*: „Wir erinnern uns, dass wir die Triebe und Affekte im weiteren Sinn unter den Oberbegriff *Motive* gestellt hatten. [...] Der Ausdruck *Motiv* gilt nur als generelle Bezeichnung dieser seelischen Wirkkräfte.“ (Wiswede, 1973: S. 23.) – Nochmals: Es geht in dieser Frage nicht um Architekturpsychologie, die Wirkungen baulicher Gestalt oder von Architekturelementen (Leising, 2002: S. 1) thematisiert. Es geht um *Bedürfnisse*, die durch materielle, strukturelle und (auch) ästhetische Mittel baulich strukturell zu verwirklichen sind.

Den Anspruch des *Psychischen* in Wirkungen von Form und Gestalt formulierte Josef Paul Kleihues 1984 eindrucksvoll für die Berliner Internationale Bauausstellung. Heute wird wahrgenommen, dass 'psychische' *Urgünde* für das Wohlbefinden ihrer Benutzer und die Betroffenen sowie für ihre Identifikationsbereitschaft mit ihrer Umgebung (Kleihues, 1981: S. 67) bedeutsam, wenn nicht sogar ursächlich sein könnten. – Zur Rolle des Architektonischen sagt Kleihues: „Zugleich, so scheint es mir, stehen hier Hinweis und Erklärung für das heute verstärkte Bedürfnis der Architekten, zu einer Sprache zurückzufinden, die verstanden wird, die letztendlich [...] Konvention bedeutet. Konvention, die sich zurück besinnt, die an weit zurückliegende, an primäre Ideen erinnert und so auch die Autonomiefrage der Architektur (der Architektur als Kunst) berührt.“ (Kleihues, 1981: S. 66–67.) Und an anderer Stelle: „[...] Architektur (ist) nicht ohne künstlerischen Anspruch legitim. Kritik gegen das Künstlerische verkennt die soziale und kritische Chance des Künstlerischen [...]“ (Kleihues, 1981: S. 68.)

AN.TEXT.3.7-A1: Verschiedene Zitate zur Annahme und Bedeutung des Psychischen in der Architektur und von '*Grund-Bedürfnissen*'

ANLAGE zu Kapitel 3.4 - Zitate, Psychische Bedürfnisse

Gibt es Grundbedürfnisse?

A. Maslow schreibt zu Bedürfnissen in „Motivation und Persönlichkeit: „Doch machen Anthropologen allgemein die Erfahrung, dass Menschen auch in verschiedenen Gesellschaften einander weit mehr gleichen, als man aus dem ersten Kontakt mit ihnen annehmen würde. [...] Unser Versuch der Klassifikation der Grundbedürfnisse ist zum Teil ein Versuch, dieser Einheit hinter der scheinbaren Verschiedenheit der jeweiligen Kulturen Rechnung zu tragen. [...] Grundbedürfnisse sind allgemeiner menschlich als die oberflächlichen Wünsche oder Verhaltensweisen.“ (Maslow, 1954: S. 98.) – „Die Emphase der Grundbedürfniskonzepte liegt [...] auf dem Lebensnotwendigen: Beides, die Markierung des Existenzminimums und die Feststellung der Universalität der Grundbedürfnisse, geben dem Anspruch auf ihre Befriedigung ihr unabweisbares Gewicht.“ (Gronemeyer, 1988: S. 27.)

Das Grundbedürfnis nach Orientierung:

Kevin Lynch erörtert das Bedürfnis nach Orientierung in „Das Bild der Stadt“, und beschreibt dabei das elementare Gefühl, dessen Berücksichtigung man leicht als Grundbedürfnis verstehen kann. (Lynch, 1965, S. 18). – Architektonische *Identitäten* städtischer Orte und öffentlicher Räume (sowohl in Gebäuden als auch in Stadträumen) sollten emotionaler Grund für soziale Verwurzelung sein (Lynch, 1965, S. 18). – "Aber wenn es uns einmal passiert, daß wir uns verirren, dann wird uns durch das Gefühl der Unruhe und des Schreckens klar, wie sehr dieses Mißgeschick unser Gleichgewicht und unser Wohlbefinden beeinflusst.“ (Lynch, 1965: S. 13.) – "Die gestaltete Stadt kann 'Heimat' werden, die bloß agglomerierte nicht, denn Heimat verlangt Markierungen eines Ortes.“ (Mitscherlich, 1965: S. 15.)

Gibt es ein Grundbedürfnis nach 'Schönheit' nach Architektur als Kunst?

Georg Franck über architektonische Qualität: „Bis in die Moderne hinein wurde die Ästhetik als schöne Zugabe zur Funktionalität des Bauens gehandelt. Damit ist nun Schluss. Die ästhetische Qualität ist keine Nebensache mehr. Sie geht gleichberechtigt mit der Schutzfunktion und mit dem physischen Komfort in den Gebrauchswert der Architektur ein.“ (Franck, 2008: S. 11.)

"[...] andererseits weisen die vielfältigen Produkte der Volkskultur darauf hin, daß es offenbar selbst unter den Bedingungen äußersten sozialen Drucks zur Ausbildung von Bedürfnissen kommt, die ästhetischen Inhalt haben, daß daher kulturelle bzw. ästhetische Gegenstände und Inhalte einen notwendigen Bestandteil des Lebens dieser Menschen bilden.“ (Rotermund, 1977: S. 130.)

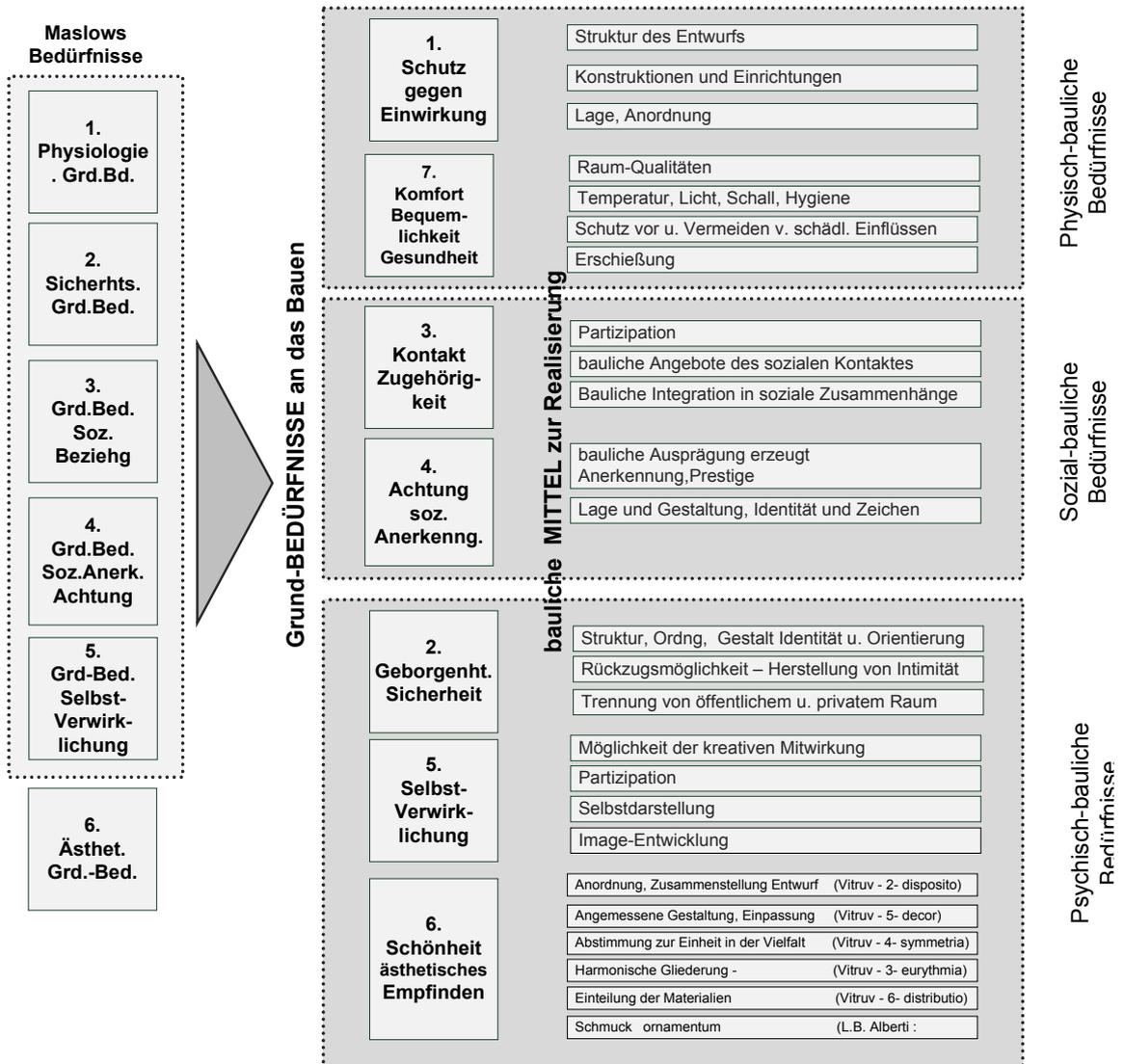
AN.TEXT.3.7-A2: Textstellen zur Bedeutung des Psychischen (und der Grundbedürfnisse) in der Architektur.

ANLAGE Kapitel 3.4 - Quellenanalyse zu Bedürfnissen

Autoren mit Bedürfnis-Beschreibungen		Bedürfnisangaben der Autoren	Summe baulicher Bedürfnisse	Physiologische Grundbedürfnisse	Sicherheitsbedürfnis	Soziale Beziehung B. nach Zugehörigkeit und Liebe	B. nach Soziale Anerkennung und Achtung	B. nach Selbstverwirklichung	Ästhetische Bedürfnisse (als weitere Nennung durch Maslow)	Weitere Bedürfnisse ohne Bezug zu Maslows Bedürfnissen
Quellen Nr.1-11 : M. Gronemeyer / S. 84-85 : Die Macht der Bedürfnisse, zzgl Nr. 12: M. Gronemeyer selbst Nr.13-14 nach Quellen nach Wikipedia (Okt. 2010) Nr. 15 A.Maslow										
11.	Carlos. A. Mallmann von Gronemeyer, S. 86-87, zitiert in Karl Lederer, 1980: S.:40	Schutz - Sicherheit - Geborgenheit	B		B					
		Liebe			x					
	Carlos. A. Mallmann	Vestehen - sozialer Kontakt - Zugehörigkeit	B			B				
	Carlos. A. Mallmann	Freiheit Unabhängigkeit, Teilhabe, Würde	B				B			
		Erholung	B							B
	Carlos. A. Mallmann	Selbstverwirklichung	B					B		
		Selbsterkenntnis								X
		Reife								x
12.	Gronemeyer S. 47 ff	Sicherheitsbedürfnis	B		B					
		Zeitbedürfnis								x
	Gronemeyer S. 47 ff	Bequemlichkeitsbedürfnis	B							B
	Gronemeyer S. 47 ff	Anerkennungsbedürfnis	B				B			
13.	Bedürfnisse nach MAX-NEEF (Wikipedia, Bedürfnisse, Okt. 2010) 1991?	Subsistenz (Selbständigkeit, Selbstversorgung, Lebensunterhalt, Bestehen durch sich selbst)								x
	Max-Neeff	Schutz (vor Gewalt, Einbruch, Witterung, Krankheit, Unfall, Licht, Lärm, Rechtsschutz)	B		B					
		Zuwendung				x				
		Verständnis					x			
	Max-Neeff	Partizipation (Beteiligung, Teilhabe, Einbeziehung)	B							B
		Muße								x
		Kreativität	B						B	
	Max-Neeff	Identität (Erhalten der Eigentümlichkeit seines Wesens)	B					B		
		Freiheit								x
14.	Lebensmotive nach St. Reiss	Anerkennung	B				B			
		Beziehungen, B. nach Freundschaft								X
		Ehre ... sich moralisch integer verhalten								x
		Eros ... B. nach Sexualität								X
		Essen ... Bedürfnis nach Nahrung		x						
		Familie ... eigene Kinder								x
		Idealismus ... nach sozialer Gerechtigkeit								x
		Körperliche Aktivität								x
		Macht ... andere dem eigenen Willen zu unterwerfen								x
		Neugier ... B. nach Kognition								x
	Lebensmotive nach St. Reiss	Ordnung ... Bedürfn. Nach Stuktur	B						B	
		Rache								x
		Ruhe ... B. nach innerem Frieden								x
		Sparen ... materielle Güter ansammeln								x
	Lebensmotive nach St. Reiss	Status .. B. nach Prestige	B				B			
	Lebensmotive nach St. Reiss	Unabhängigkeit .. B. nach Autarkie	B					B		
15.	Maslow	Physiologische Grundbedürfnisse	B	B						
	Maslow	Sicherheitsbedürfnisse	B		B					
	Maslow	Soziale Beziehung - B. nach Zugehörigkeit und Liebe	B			B				
	Maslow	B. nach Soziale Anerkennung und Achtung	B				B			
	Maslow	B. nach Selbstverwirklichung	B					B		
	Maslow	ästhetische Bedürfnisse	B						B	
Zahl der Bedürfnisse insgesamt		107								
Zellen mit Treffern insgesamt und Übereinstimmung mit A.Maslow			68	14	12	11	11	13	7	
Bedürfnisse mit "B" die mit baulichen Mitteln befriedigt werden können			49	4	12	8	7	6	7	5

AN.TB.3.7-B (Blatt 2): Fortsetzung von Seite 159 - gleiche Legende. – Die Auswertung zeigt, wo Äußerungen der ausgewerteten Quellen mit denen von A.Maslow sinngemäß korrelieren und die Summen der Korrelationen bei den 'mit baulichen Mitteln erfüllbaren Grundbedürfnissen'.

ANLAGE Kapitel 3.5 - Modell v. baulichen Grundbedürfnissen



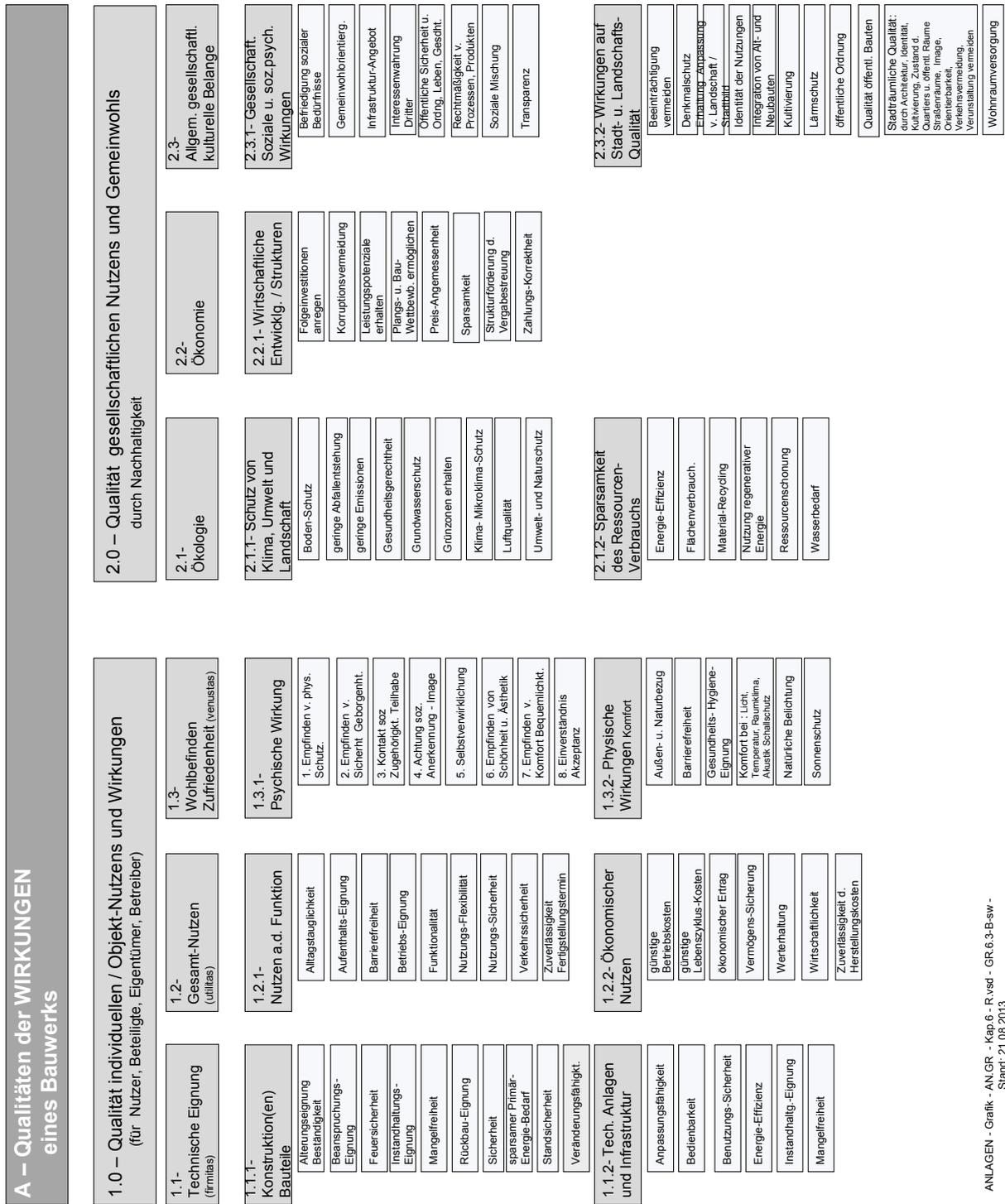
AN.GR.3.8 : Mein Modell der Grundbedürfnisse an das Bauen und Beispiele ihrer Realisierung.

ANLAGE Kapitel 3.6 - Untersuchte Quellen für Bau-Qualitäten

Lfd.Nr.	Bezeichnung der Quelle	CODE Für Tabelle	Typ- Gruppe	Benutzte Teile der Unterlage	Bibliografische Angaben	Anzahl der Auszüge	%-Satz von Summe	%-Satz von Summe	
1	Auszüge aus § 1 BauGB	BauGB	G	Auszüge aus § 1	BauGB, 2004: §1	17	1,73%	3,97%	
2	Bauordnung Berlin - Abschnitte -	BauO	G	Ziele aus dem Inhalt der Abschnitte und Ihren §§	BauOBln, 2005	22	2,24%		
3	Dissertation von M.Egloff: "Ziele und Lenkungsmöglichkeiten des Bauherrn" - ETH Zürich, S.56	EG	B-A	Zielsystem von Bauherren für das Bauen insgesamt	Egloff, 1996: S.56-62	49	4,99%		
4	FOGIB-Projekt. Bericht der Forschungsgruppe Ingenieurbauten als DFG-Vorhaben	FOGIB	B-A	Zielsystem der Bewertung von Brückenbauten	FOGIB, 1997: Bd.2, S.73	20	2,04%		
5	Dissertation von L.Will "Die Rolle des Bauherrn im Planungs- und Bauprozess"	WI	B-A	Zielsystem der Bauherren S. 257	Will, 1983: S. 257	21	2,14%		
6	Fachbuch Projektmanagement Prof. Kalusche	KAL	B-A	Inhaltsverzeichnis	Kalusche, 2002	16	1,63%		
7	Fachbuch Projektmanagement Prof. Kochendörfer	KOCH	B-A	Inhaltsverzeichnis	Kochendörfer, 2007	13	1,32%		
8	Eigene Ergänzungen	LUTT	B-LTT	Ergänzungen an Stellen, die keine Fundstelle in den Quellen hatten.		105	10,69%	10,69%	
9	Veröffentlichung des Bundesministerium f. Verkehr Bau- und Wohnungswesen (BMVBW) "Baukultur", R. & H.Weeber, G.Kähler	BK	B-BK	Gesamtbeschreibung des Verständnis v. Baukultur	Weeber & Weeber & Kähler, 2005	119	12,12%	18,43%	
10	Selbstdarstellung d. Stiftung Baukultur auf ihrer Internetseite (http://www.bundesstiftung-baukultur.de/positionen/kolumne/aktuell.html)	I-STBK	B-BK	Beschreibungs-Text des baukulturellen Selbstverständnis der Stiftung	Stiftung_Baukultur, 2010: Positionen	13	1,32%		
11 bis 19	Kolumnen verschiedener Autoren als Positionen zur Baukultur unter "... Baukultur ist ..." - Nr. 1-8 und 11 (http://www.bundesstiftung-baukultur.de/positionen/kolumne/)	POSBK	B-BK	Kolumnen-Texte über das individuelle Verständnis von Baukultur	Stiftung Baukultur - Nida-Rümelin, 2010, Nr. 1 Stiftung Baukultur - Sauerbruch, 2010, Nr. 2 Stiftung Baukultur - Braun, 2010, Nr. 3 Stiftung Baukultur - Christiansee, 2010, Nr. 3 Stiftung Baukultur - Löw, 2010, Nr. 4 Stiftung Baukultur - Marg, 2010, Nr. 5 Stiftung Baukultur - Sichertmann, 2010, Nr. 7 Stiftung Baukultur - Engelsmann, 2011, Nr. 8 Stiftung Baukultur - Bodenschatz, 2011, Nr. 11	49	4,99%		
20	Leitfaden für nachhaltiges Bauen, Bundesministerium Verkehr, Bauen u. Wohnen (BMVBW)	BMV-01	B-N	Tabellen des Leitfadens	Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung, 2001: ANLG. 1 und 6	38	3,87%	16,09%	
21	Das Deutsche Gütesiegel Nachhaltiges Bauen, Dt.Gesellsch.f.nachhaltig. Bauen (DGNB), 2. Auflage 3/2009	DGNB	B-N	Bewertungs-Matrix für Nachhaltigkeit	DGNB, 2009: S.11	54	5,50%		
22	Bericht Enquete-Kommission des Dt. Bundestages "Schutz d. Menschen u. der Umwelt" DRs. 13/11200	ENBDT	B-N	Nachhaltigkeit im Kapitel 4.3 Bauen und Wohnen	Enquete-Kommission des Dt. Bundestages, 1998: Nr. 4.3	34	3,46%		
23	Nachhaltigkeits-Indikatoren-Systeme im Vergleich - Bericht D. Korczak in: "www.gp-f.com über d. Wettbewerb "Zukunftsfähige Kommune" -"	KOR	B-N	Tabellen mit Vergleich verschiedener Kommunen	Korczak 2002: Tabellen d. Anlage	9	0,92%		
24	Beschreibg. Total Quality Planen u. Bewertung (TQ-PB) von Gebäuden (Nachhaltig. Wirtschaften), Geissler & Bruck & Lechner I.A. des Österreichisches Bundesministerium für Verkehr, Innovation u. Technologie	TQ-PB	B-N	Bewertungs-Matrix für Nachhaltigkeit im Bauen	Geissler & Bruck & Lechner, 2004: Tabellenteil S.18-20	23	2,34%		
25	Anweisung Bau Berlin (ABau) http://www.stadtentwicklung.berlin.de/service/gesetzestexte/de/abau/	ABAU	VW	Alle Kapitel an Hand ihrer Titel u. Inhalte zu Anforderungen an das öffentliche Bauen	ABau, Senatsverwaltung für Bauen Wohnen Verkehr, 2008:	122	12,42%		12,42%
26	Planungs-Wettbewerb Mensa+Hochschulverwaltung der HU-Adlershof	MEV	W6	Ausschreibungstext mit Bewertungs-Kriterien	Wettbewerb (Realisierung) SenStadt, 2001	18	1,83%		17,31%
27	Planungs-Wettbewerb Otto-Hahn-OS Berlin Neukölln	OH	W6		Wettbewerb (Generalplanung) SenStadt, 2002	30	3,05%		
28	Planungs-Wettbewerb Zürich-Grundschule Berlin Neukölln	ZÜR	W6		Wettbewerb (Realisierung) Bez.Amt.Neukölln, 2007	40	4,07%		
29	Planungswettbewerb ADI (Addidas)	ADD	Wp		Wettbewerb (Realisierung) - ADI (Addidas), 2007 mit "phase eins"	23	2,34%		
30	Planungswettbewerb BMW Leipzig	BMW	Wp		Wettbewerb (Realisierung) BMW, 2001 - mit "phase eins"	47	4,79%		
31	Planungswettbewerb Daimler	DAIM	Wp		Wettbewerb (Planungsgutachten) Daimler AG - mit "phase eins"	53	5,40%		
32	Planungswettbewerb TKAG (Thyssen-Krupp - Essen)	TYSS	Wp		Wettbewerb (offen, 2-phasig Realisierung) TKAG - mit "phase eins"	47	4,79%		
Summe der Auszüge						982	100%	100%	
Legende		G = Gesetze B-A = Beschreibung Bauen allgm. B-BK = Beschreibung Baukultur B-M = Beschreibung Bau-Management B-N = Beschreibung Nachhaltigkeit VV = Verwaltungs-Vorschrift W6 = Wettbewerbs-Ausschrbg. öffentlich Wp = Wettbewerbs-Ausschrbg. privat GV = Verw.Vorsch. Gesetze Verordnungen							

AN.TB.3.1-N : Gesamt-Übersicht der ausgewerteten 32 Quellen mit 982 Text-Aussagen zu baulich-baukulturellen Anforderungen

ANLAGE Kapitel 3.7 - Qualitäts-Dimension A (Nutzen)



TB.3.3-B: Gesamtüberblick der Dimension A des Systems baukulturelle Qualitäts-Einheiten mit Anforderungen an individuellen (A1) und gesellschaftlichen (A2) Nutzen und Wirkungen von Bauwerken. – Sie besteht aus 2 Hauptkategorien (A1/A2), 6 Zwischen-Kategorien (A1.1-A1.3 / A.2.1-A2.3), 11 Unterkategorien und insgesamt 84 Qualitäts-Einheiten. – Sie sind entstanden aus Erfahrungen und aus Ergebnissen der Auswertung von Materialien,

ANLAGE Kapitel 3.8 / 3.9 - Qualitäts-Dimensionen B+C / Bau und Unterhaltung / Pflege

B – Qualitäts-Einheiten der Planung, Errichtung von Bauwerken		C- Erhaltung der Bauwerke	
B-1.0 – Potenzial-Qualität		B-5.0- Qualität materieller Bau-Produkte	
B-1.1- Qualität der Beteiligten Organisationen	<ul style="list-style-type: none"> Erfahrung Haltung Leistungsfähigkeit Personal Zuverlässigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> B-5.1 Qualität von Material, Baustoffen Allerlings-Eignung Dauerhaftigkeit Gesundh.-Verträglichk. ökolog. Verträglichkeit Primärenergie-Bedarf 	<ul style="list-style-type: none"> Daten - Pläne Finanzierung Personal Verträge
B-1.2- Qualität der Ausstattung f. Planung Ausführung	<ul style="list-style-type: none"> bedarfsgerecht 	<ul style="list-style-type: none"> B-4.1 Qualität des Management und der Durchführung B-4.2 Qualität der Steuerung Kosten, Budget, Personal B-3.2 Qualität Kostenberechnungen B-3.3 Qualität der Leistungsbeschreibung B-3.4 Qualität der Darstellung und Präsentation B-2.3 Qualität der Konzepte f. Tragwerke u. Technik B-1.4 Qualität der Finanzierung 	<ul style="list-style-type: none"> C-2 Qualität der Überwachung, d. Bauwerke C-3 Qualität der Planung, Durchführung u. Management C-4 Qualität der Dokumentation der Bauwerke
B-1.3- Qualität von Standort, Grundstück, Lage	<ul style="list-style-type: none"> Anbindung an Verkehr Infrastruktur Bau- u. Planungsrecht Image, Wertigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> B-4.3 Qualität der Organisation B-4.4 Qualität interner u. extern. Beziehungen B-4.5 Qualität von Dokumentation 	<ul style="list-style-type: none"> Mange-Bewertung Sorgfalt – Ganzheitlichk. Systematische Dokumentation Turnusmäßigkeit Achitektur-Konformität Nutzungs-Konformität Unverzüglichkeit Substanz-Konformität Daten-Aktualität Daten-Erreichbarkeit Daten-Vollständigkeit
B-1.4- Qualität der Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> Finanzierungskosten Fördermittel Verfügbarkeit 	<ul style="list-style-type: none"> B-4.1 Qualität des Management und der Durchführung B-4.2 Qualität der Steuerung Kosten, Budget, Personal B-3.2 Qualität Kostenberechnungen B-3.3 Qualität der Leistungsbeschreibung B-3.4 Qualität der Darstellung und Präsentation B-2.3 Qualität der Konzepte f. Tragwerke u. Technik B-1.4 Qualität der Finanzierung 	<ul style="list-style-type: none"> B-5.2 Qualität d. Bauteile, Anlagen Konstruktionen Anwendungssicherheit Achitektur-Konformität Denkmalwertigkeit Effizienz d. Baustoffnutz. Energie-Effizienz Feuersicherheit Instandsetzungsfähigkeit Norm- u. Standard-Konformität Tragfähigkeit Wärme- u. Schallschutz Wartungsfähigkeit
B-1.5- Qualität der Daten u. Informationen	<ul style="list-style-type: none"> Aktualität Anforderungs-Eignung 	<ul style="list-style-type: none"> B-4.3 Qualität der Organisation B-4.4 Qualität interner u. extern. Beziehungen B-4.5 Qualität von Dokumentation 	<ul style="list-style-type: none"> Daten-Aktualität Daten-Erreichbarkeit Daten-Vollständigkeit
B-2.0 – Qualität v. Konzept u. Architektur	<ul style="list-style-type: none"> Anforderungen im Konzept Bauvermeidung Konzept, Effizienz Innovation / Nachhaltigkeit Risikoprüfung auf Standort und Ausbaustanz Wirtschaftlichkeit Zukunftsfähigkeit Zulässigkeit zum Bau- u. Planungszweck 	<ul style="list-style-type: none"> B-4.1 Qualität des Management und der Durchführung B-4.2 Qualität der Steuerung Kosten, Budget, Personal B-3.2 Qualität Kostenberechnungen B-3.3 Qualität der Leistungsbeschreibung B-3.4 Qualität der Darstellung und Präsentation B-2.3 Qualität der Konzepte f. Tragwerke u. Technik B-1.4 Qualität der Finanzierung 	<ul style="list-style-type: none"> B-5.2 Qualität d. Bauteile, Anlagen Konstruktionen Anwendungssicherheit Achitektur-Konformität Denkmalwertigkeit Effizienz d. Baustoffnutz. Energie-Effizienz Feuersicherheit Instandsetzungsfähigkeit Norm- u. Standard-Konformität Tragfähigkeit Wärme- u. Schallschutz Wartungsfähigkeit
B-2.1- Qualität der Projekterwicklung Konzepte - Programme	<ul style="list-style-type: none"> Anforderungen im Konzept Bauvermeidung Konzept, Effizienz Innovation / Nachhaltigkeit Risikoprüfung auf Standort und Ausbaustanz Wirtschaftlichkeit Zukunftsfähigkeit Zulässigkeit zum Bau- u. Planungszweck 	<ul style="list-style-type: none"> B-4.1 Qualität des Management und der Durchführung B-4.2 Qualität der Steuerung Kosten, Budget, Personal B-3.2 Qualität Kostenberechnungen B-3.3 Qualität der Leistungsbeschreibung B-3.4 Qualität der Darstellung und Präsentation B-2.3 Qualität der Konzepte f. Tragwerke u. Technik B-1.4 Qualität der Finanzierung 	<ul style="list-style-type: none"> B-5.2 Qualität d. Bauteile, Anlagen Konstruktionen Anwendungssicherheit Achitektur-Konformität Denkmalwertigkeit Effizienz d. Baustoffnutz. Energie-Effizienz Feuersicherheit Instandsetzungsfähigkeit Norm- u. Standard-Konformität Tragfähigkeit Wärme- u. Schallschutz Wartungsfähigkeit
B-2.2- Qualität von Architektur und Integration	<ul style="list-style-type: none"> Angemessenheit zu Ansprüchen / Umgebung Anordnung auf d. Grundstück Außere und innere Gestalt: Proportion, Erkennbarkeit, Beziehungen Struktur, Farbe und Ornament auf Oberflächen und Bauteilen Einheit in d. Vielfalt 	<ul style="list-style-type: none"> B-4.1 Qualität des Management und der Durchführung B-4.2 Qualität der Steuerung Kosten, Budget, Personal B-3.2 Qualität Kostenberechnungen B-3.3 Qualität der Leistungsbeschreibung B-3.4 Qualität der Darstellung und Präsentation B-2.3 Qualität der Konzepte f. Tragwerke u. Technik B-1.4 Qualität der Finanzierung 	<ul style="list-style-type: none"> B-5.2 Qualität d. Bauteile, Anlagen Konstruktionen Anwendungssicherheit Achitektur-Konformität Denkmalwertigkeit Effizienz d. Baustoffnutz. Energie-Effizienz Feuersicherheit Instandsetzungsfähigkeit Norm- u. Standard-Konformität Tragfähigkeit Wärme- u. Schallschutz Wartungsfähigkeit
B-2.3- Qualität der Konzepte f. Tragwerke u. Technik	<ul style="list-style-type: none"> Eignung f. Betrieb u. Wartung Energie-Effizienz Feuersicherheit Gesundheitliche-Eignung Konstruktions-Effizienz Konstruktions-Flexibilität Konstruktions-Innovation ökolog. Nachhaltigkeit rechtl.-techn. Zulässigkeit Technik-Effizienz 	<ul style="list-style-type: none"> B-4.1 Qualität des Management und der Durchführung B-4.2 Qualität der Steuerung Kosten, Budget, Personal B-3.2 Qualität Kostenberechnungen B-3.3 Qualität der Leistungsbeschreibung B-3.4 Qualität der Darstellung und Präsentation B-2.3 Qualität der Konzepte f. Tragwerke u. Technik B-1.4 Qualität der Finanzierung 	<ul style="list-style-type: none"> B-5.2 Qualität d. Bauteile, Anlagen Konstruktionen Anwendungssicherheit Achitektur-Konformität Denkmalwertigkeit Effizienz d. Baustoffnutz. Energie-Effizienz Feuersicherheit Instandsetzungsfähigkeit Norm- u. Standard-Konformität Tragfähigkeit Wärme- u. Schallschutz Wartungsfähigkeit
B-3.0 – Qualität d. Plang- Ausarbeitung	<ul style="list-style-type: none"> Herstellbarkeit Kongruenz aller Planungen ökologische Nachhaltigkeit Regelentsprechung Retungsweg-Sicherheit Sicherheit d. Bauelemente Wirtschaftlichkeit Bau 	<ul style="list-style-type: none"> B-4.1 Qualität des Management und der Durchführung B-4.2 Qualität der Steuerung Kosten, Budget, Personal B-3.2 Qualität Kostenberechnungen B-3.3 Qualität der Leistungsbeschreibung B-3.4 Qualität der Darstellung und Präsentation B-2.3 Qualität der Konzepte f. Tragwerke u. Technik B-1.4 Qualität der Finanzierung 	<ul style="list-style-type: none"> B-5.2 Qualität d. Bauteile, Anlagen Konstruktionen Anwendungssicherheit Achitektur-Konformität Denkmalwertigkeit Effizienz d. Baustoffnutz. Energie-Effizienz Feuersicherheit Instandsetzungsfähigkeit Norm- u. Standard-Konformität Tragfähigkeit Wärme- u. Schallschutz Wartungsfähigkeit
B-3.1- Qualität der Ausführungs-Planung, -Berechnung.	<ul style="list-style-type: none"> Herstellbarkeit Kongruenz aller Planungen ökologische Nachhaltigkeit Regelentsprechung Retungsweg-Sicherheit Sicherheit d. Bauelemente Wirtschaftlichkeit Bau 	<ul style="list-style-type: none"> B-4.1 Qualität des Management und der Durchführung B-4.2 Qualität der Steuerung Kosten, Budget, Personal B-3.2 Qualität Kostenberechnungen B-3.3 Qualität der Leistungsbeschreibung B-3.4 Qualität der Darstellung und Präsentation B-2.3 Qualität der Konzepte f. Tragwerke u. Technik B-1.4 Qualität der Finanzierung 	<ul style="list-style-type: none"> B-5.2 Qualität d. Bauteile, Anlagen Konstruktionen Anwendungssicherheit Achitektur-Konformität Denkmalwertigkeit Effizienz d. Baustoffnutz. Energie-Effizienz Feuersicherheit Instandsetzungsfähigkeit Norm- u. Standard-Konformität Tragfähigkeit Wärme- u. Schallschutz Wartungsfähigkeit
B-3.2- Qualität der Kostenberechnungen	<ul style="list-style-type: none"> Kosten Bau Kosten der Unterhaltung Kosten der Vorbereitung 	<ul style="list-style-type: none"> B-4.1 Qualität des Management und der Durchführung B-4.2 Qualität der Steuerung Kosten, Budget, Personal B-3.2 Qualität Kostenberechnungen B-3.3 Qualität der Leistungsbeschreibung B-3.4 Qualität der Darstellung und Präsentation B-2.3 Qualität der Konzepte f. Tragwerke u. Technik B-1.4 Qualität der Finanzierung 	<ul style="list-style-type: none"> B-5.2 Qualität d. Bauteile, Anlagen Konstruktionen Anwendungssicherheit Achitektur-Konformität Denkmalwertigkeit Effizienz d. Baustoffnutz. Energie-Effizienz Feuersicherheit Instandsetzungsfähigkeit Norm- u. Standard-Konformität Tragfähigkeit Wärme- u. Schallschutz Wartungsfähigkeit
B-3.3- Qualität der Leistungsbeschreibung	<ul style="list-style-type: none"> Eindeutigkeit Richtigkeit Standarderfüllung Vollständigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> B-4.1 Qualität des Management und der Durchführung B-4.2 Qualität der Steuerung Kosten, Budget, Personal B-3.2 Qualität Kostenberechnungen B-3.3 Qualität der Leistungsbeschreibung B-3.4 Qualität der Darstellung und Präsentation B-2.3 Qualität der Konzepte f. Tragwerke u. Technik B-1.4 Qualität der Finanzierung 	<ul style="list-style-type: none"> B-5.2 Qualität d. Bauteile, Anlagen Konstruktionen Anwendungssicherheit Achitektur-Konformität Denkmalwertigkeit Effizienz d. Baustoffnutz. Energie-Effizienz Feuersicherheit Instandsetzungsfähigkeit Norm- u. Standard-Konformität Tragfähigkeit Wärme- u. Schallschutz Wartungsfähigkeit
B-3.4- Qualität der Darstellung und Präsentation	<ul style="list-style-type: none"> Kennzeichnung, Rückverfolgbarkeit Realitäts-Nähe, Lesbarkeit Vollständigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> B-4.1 Qualität des Management und der Durchführung B-4.2 Qualität der Steuerung Kosten, Budget, Personal B-3.2 Qualität Kostenberechnungen B-3.3 Qualität der Leistungsbeschreibung B-3.4 Qualität der Darstellung und Präsentation B-2.3 Qualität der Konzepte f. Tragwerke u. Technik B-1.4 Qualität der Finanzierung 	<ul style="list-style-type: none"> B-5.2 Qualität d. Bauteile, Anlagen Konstruktionen Anwendungssicherheit Achitektur-Konformität Denkmalwertigkeit Effizienz d. Baustoffnutz. Energie-Effizienz Feuersicherheit Instandsetzungsfähigkeit Norm- u. Standard-Konformität Tragfähigkeit Wärme- u. Schallschutz Wartungsfähigkeit
B-4.0 – Qualität des Management und der Durchführung	<ul style="list-style-type: none"> Auftraggeber-Nutzen Projekt-Standards u. Regeln Regel- u. Normen Flexibilität/Fähigkeit auf Störungen Verfahrens-Gerechtigkeit Wirksamkeit Qualitäts-Sicherungs-System 	<ul style="list-style-type: none"> B-4.1 Qualität des Management und der Durchführung B-4.2 Qualität der Steuerung Kosten, Budget, Personal B-3.2 Qualität Kostenberechnungen B-3.3 Qualität der Leistungsbeschreibung B-3.4 Qualität der Darstellung und Präsentation B-2.3 Qualität der Konzepte f. Tragwerke u. Technik B-1.4 Qualität der Finanzierung 	<ul style="list-style-type: none"> B-5.2 Qualität d. Bauteile, Anlagen Konstruktionen Anwendungssicherheit Achitektur-Konformität Denkmalwertigkeit Effizienz d. Baustoffnutz. Energie-Effizienz Feuersicherheit Instandsetzungsfähigkeit Norm- u. Standard-Konformität Tragfähigkeit Wärme- u. Schallschutz Wartungsfähigkeit
B-4.1- Qualität interner u. extern. Beziehungen	<ul style="list-style-type: none"> Information Partizipation Planungs- u. Bau-Wettbewerbe Vergaben, Verträge Vertrags-Verwaltung 	<ul style="list-style-type: none"> B-4.1 Qualität des Management und der Durchführung B-4.2 Qualität der Steuerung Kosten, Budget, Personal B-3.2 Qualität Kostenberechnungen B-3.3 Qualität der Leistungsbeschreibung B-3.4 Qualität der Darstellung und Präsentation B-2.3 Qualität der Konzepte f. Tragwerke u. Technik B-1.4 Qualität der Finanzierung 	<ul style="list-style-type: none"> B-5.2 Qualität d. Bauteile, Anlagen Konstruktionen Anwendungssicherheit Achitektur-Konformität Denkmalwertigkeit Effizienz d. Baustoffnutz. Energie-Effizienz Feuersicherheit Instandsetzungsfähigkeit Norm- u. Standard-Konformität Tragfähigkeit Wärme- u. Schallschutz Wartungsfähigkeit
B-4.2- Qualität der Steuerung Kosten, Budget, Personal	<ul style="list-style-type: none"> Belastigungs-Vermeidung Budget-Entsprechung Entscheid.-Transparenz Gemeinlig.-Entsprech. Gefährdungs-Vermeidung Gleichbehandlig. Objektivität Planungs-Vertrags-Entsprechung Problemlöse Rechts- u. Regelkonformität 	<ul style="list-style-type: none"> B-4.1 Qualität des Management und der Durchführung B-4.2 Qualität der Steuerung Kosten, Budget, Personal B-3.2 Qualität Kostenberechnungen B-3.3 Qualität der Leistungsbeschreibung B-3.4 Qualität der Darstellung und Präsentation B-2.3 Qualität der Konzepte f. Tragwerke u. Technik B-1.4 Qualität der Finanzierung 	<ul style="list-style-type: none"> B-5.2 Qualität d. Bauteile, Anlagen Konstruktionen Anwendungssicherheit Achitektur-Konformität Denkmalwertigkeit Effizienz d. Baustoffnutz. Energie-Effizienz Feuersicherheit Instandsetzungsfähigkeit Norm- u. Standard-Konformität Tragfähigkeit Wärme- u. Schallschutz Wartungsfähigkeit
B-4.3- Qualität der Organisation	<ul style="list-style-type: none"> Ablauf-Synchronisation Verantwortungs-Zuordnung Organisations-Klarheit 	<ul style="list-style-type: none"> B-4.1 Qualität des Management und der Durchführung B-4.2 Qualität der Steuerung Kosten, Budget, Personal B-3.2 Qualität Kostenberechnungen B-3.3 Qualität der Leistungsbeschreibung B-3.4 Qualität der Darstellung und Präsentation B-2.3 Qualität der Konzepte f. Tragwerke u. Technik B-1.4 Qualität der Finanzierung 	<ul style="list-style-type: none"> B-5.2 Qualität d. Bauteile, Anlagen Konstruktionen Anwendungssicherheit Achitektur-Konformität Denkmalwertigkeit Effizienz d. Baustoffnutz. Energie-Effizienz Feuersicherheit Instandsetzungsfähigkeit Norm- u. Standard-Konformität Tragfähigkeit Wärme- u. Schallschutz Wartungsfähigkeit
B-4.4- Qualität von Dokumentation	<ul style="list-style-type: none"> Auswertbarkeit Datentransparenz Korrektur-Wirksamkeit Zugriffsmöglichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> B-4.1 Qualität des Management und der Durchführung B-4.2 Qualität der Steuerung Kosten, Budget, Personal B-3.2 Qualität Kostenberechnungen B-3.3 Qualität der Leistungsbeschreibung B-3.4 Qualität der Darstellung und Präsentation B-2.3 Qualität der Konzepte f. Tragwerke u. Technik B-1.4 Qualität der Finanzierung 	<ul style="list-style-type: none"> B-5.2 Qualität d. Bauteile, Anlagen Konstruktionen Anwendungssicherheit Achitektur-Konformität Denkmalwertigkeit Effizienz d. Baustoffnutz. Energie-Effizienz Feuersicherheit Instandsetzungsfähigkeit Norm- u. Standard-Konformität Tragfähigkeit Wärme- u. Schallschutz Wartungsfähigkeit
B-4.5- Qualität von Dokumentation	<ul style="list-style-type: none"> Auswertbarkeit Datentransparenz Korrektur-Wirksamkeit Zugriffsmöglichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> B-4.1 Qualität des Management und der Durchführung B-4.2 Qualität der Steuerung Kosten, Budget, Personal B-3.2 Qualität Kostenberechnungen B-3.3 Qualität der Leistungsbeschreibung B-3.4 Qualität der Darstellung und Präsentation B-2.3 Qualität der Konzepte f. Tragwerke u. Technik B-1.4 Qualität der Finanzierung 	<ul style="list-style-type: none"> B-5.2 Qualität d. Bauteile, Anlagen Konstruktionen Anwendungssicherheit Achitektur-Konformität Denkmalwertigkeit Effizienz d. Baustoffnutz. Energie-Effizienz Feuersicherheit Instandsetzungsfähigkeit Norm- u. Standard-Konformität Tragfähigkeit Wärme- u. Schallschutz Wartungsfähigkeit

ANLAGE - Grafik - AN GR - Kap.6 - R (sw) vstd - GR.6.5-sw-geändert - Stand: 04.09.2014

GR.3.5-B : Übersicht der Qualitäts-Kategorien und Qualitäts-Einheiten der Dimension B (Planung und Errichtung von Bauwerken) und der Dimension C (Erhaltung der Bauwerke) - die angelegten Felder bezeichnen Sammelbegriffe, die bei Bedarf noch zu differenzieren sind.

ANLAGE Kapitel 3.10 - Qualitäts-Dimension D

Gesellschaftliche Potenziale

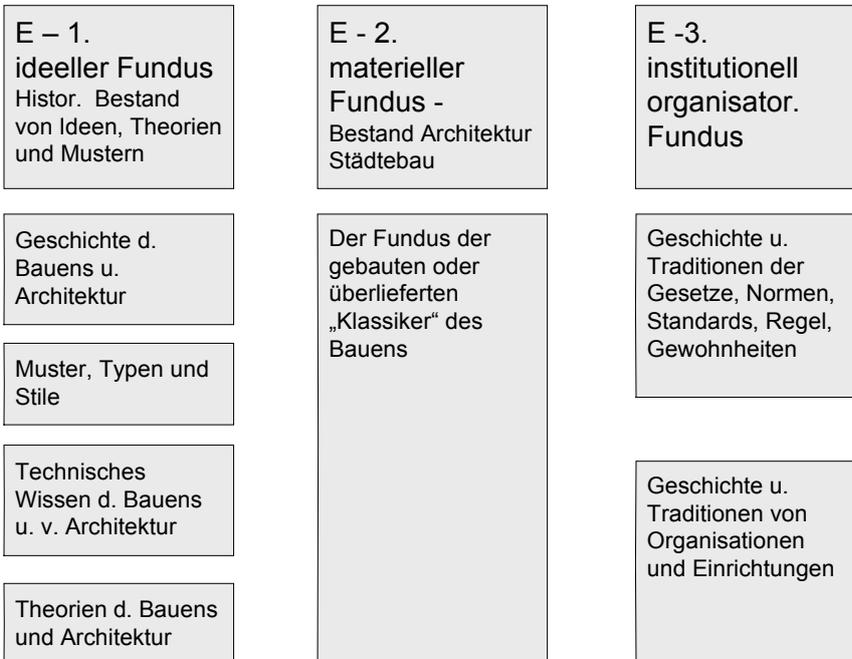
D.- Qualität gesellschaftlicher Potenziale des Bauens als Grundlage des baukulturellen Handelns						
D-1 strukturell-gesellschaftliche Potenziale		D-2 materielle Potenziale		D-3 ideelle Potenziale		
D-1.1 gesellschaftl. Institutionen u. Instanzen	Bauherren öffentl. / private Bauwirtschaft (Industrie, Handwerker, ...) Fach-Personal d. Architekten / Ingenieure Forschung Lehre, Bildung Medien mit Fach-Kritik Rechtsprechung Staatlich-kommun. Verwaltungen Vereine, Verbände Initiativen d. Bauens	D-1.2 – institutionelle Regelwerke Standards Gesetze, Satzungen, Normen, Standards, Regelh. Konventionen - wie z.B.: ... Eingeführte Verfahren (Vergabe, Wettbew. Genehmigungen, Bürgerbeteiligungen etc) Gesetze Verordnungen Planungs- u. Baurecht, Haftungsbedingungen Konventionen, ungeschriebene, Verfallsregeln Technische Regelwerke (Normen) Vereins-Satzungen Vertragsmuster Verwaltungs-Vorschriften	D-1.3 wirtschaftlich-ökonomische Potenziale Finanzielle öffentliche Förderung Staatl.-öffentl. u. privates Vermögen Gesellsch. Wirtschaftskraft	D-1.4 Politische Potenziale Politikfelder, polit. Handeln im Bauen Politischer Stellenwert d. Bauens	D-2.1 Materialien Materialien Bauteile	D-2.2 instrumentelle technologische Potenziale Instrumente der Planung Werkzeuge Gerät, Technologien des Bauens
			D-3.1 Bildung Wissen Theorien Allgemeiner Bildungsstand zum Bauen Ausbildungs-Stand im Bauen Moden - Stile - Maßstäbe - Muster Theoretische Grundlagen (Architektur, Bauen) Theorien und Methoden-Wissen des Planen und Bauens zur Realisierung der Anforderungen	D-3.2 Werte Haltungen Baukultur-Interesse Wert-Bewusstsein, Haltungen Denkmalbewusstsein Architektur-Interesse		

ANLAGEN - Grafik - ANGR - Kap.6 - R.v.ssd - GR.6.7-sw -
Stand: 21.08.2013

AN.GR.3.7 Gesamt-Darstellung der Qualitäts-Kategorien der Dimension D – Gesellschaftlich baukulturelle Potenziale

ANLAGE Kapitel 3.11 - Qualitätsdimension D - 'Kulturelles Erbe'

E.- Potenziale als kultureller Fundus



GR.3.8 : Gesamt-System der Dimension E - Kultureller Erbe als Potenzial

ANLAGE Kapitel 5.2 - Deutungen des Bauherrenbegriffs

Verschiedene rechtliche Definitionen des Bauherrenbegriffs, unterschieden nach Rechtsgebieten

nach Scori "Der Bauherr als Rechtsbegriff" (Scori, 1988: S. 45)

- Bauherr im bauordnungsrechtlichen Sinne ist, wer die Vorbereitung und Durchführung einer baulichen Anlage veranlasst und die Gewalt über das Bauvorhaben besitzt.
- Bauherr im gewerblichen Sinne ist, wer bei der Vorbereitung und/oder Durchführung des Bauvorhabens im eigenen Namen tätig wird und entweder selbst Grundstückseigentümer oder zum Bau auf fremdem Grundstück dinglich Berechtigter ist.
- Bauherr im wohnungsbaurechtlichen Sinne ist, wer das Bauvorhaben im eigenen Namen durchführt bzw. durchführen läßt.
- Bauherr im einkommensteuerrechtlichen Sinne ist, wer im eigenen Namen und auf eigene Rechnung auf eigenem oder befugt auf fremdem Grundstück ein Gebäude baut oder bauen läßt und dabei rechtlich und tatsächlich die Möglichkeit hat, wesentlich auf die Planung und Ausführung des Bauvorhabens Einfluß zu nehmen.
- Bauherr im Grunderwerbsteuerrechtlichen Sinne ist, wer im eigenen Namen und auf eigene Rechnung auf eigenem Grundstück oder als Anwartschaftsberechtigter ein Gebäude baut oder bauen läßt und dabei rechtlich und tatsächlich die Möglichkeit hat, wesentlich auf die Planung und die Ausführung des Bauvorhabens Einfluß zu nehmen.
- Bauherr im bauforderungssicherungsrechtlichen Sinne ist derjenige, für dessen Rechnung der Bau ausgeführt wird.
- Bauherr im Sinne der Landesnachbarrechtsgesetze ist derjenige, der als benachbarter Grundstückseigentümer oder zum Bau auf fremdem Boden Berechtigter (Nachbar) selbst baut.
- Bauherr im bauprivatrechtlichen Sinne ist, wer dinglich zur Bauerrichtung befugt ist und die Ausführung der Bauleistung im eigenen Namen in Auftrag gibt.

AN.TB.5.1 : Acht alternative Bauherren-Definitionen aus rechtlicher Sicht – nach Scori (1988)

ANLAGE Kapitel 6.1.3 - Analyse des (Referenz)-Katalog der delegierbaren Bauherrenaufgaben

Analyse des Aufgaben-Kataloges							
Projekt-Stufen	Handlungsbereiche	meine Aufgaben-Nummerierung	Aufgaben der Projektsteuerer gem. Katalog des AHO Projekt-Stufen 1-5	Bezug zu meinem Modell P-Pr-D-C-A (siehe S. 75)	Redundanz Wiederholung	(M) Mitwirkung, (U) Unterstützung (V) Vorbereitung	meine Kategorisierung der Aufgaben
1	2	3	4	5	6	7	8
1 A - Organisation, Information, Koordination und Dokumentation							
GRD.LSTG.							
	1-A-G1		Entwickeln, Vorschlagen und Festlegen der Projektziele und der Projektorganisation durch ein projektspezifisch zu erstellendes Organisationshandbuch	P2			Ziele u. Organisation
	1-A-G2		Auswahl der zu Beteiligten und Führen von Verhandlungen	R2			Auswahlverfahren
	1-A-G3		Vorbereitung der Beauftragung der zu Beteiligten	D1		V	Verträge
	1-A-G4		Laufende Information und Abstimmung mit dem Auftraggeber	D3			Information
	1-A-G5		Einholen der erforderlichen Zustimmungen des Auftraggebers	D2			Entscheidungen
	1-A-G6		Mitwirkung bei der Konzeption und Festlegung eines Projektkommunikationssystems	P2		M	Kommunikation
BESND.LSTG:							
	1-A-B1		Mitwirken bei der betriebswirtschaftlich-organisatorischen Beratung des Auftraggebers zur Bedarfsanalyse, Projektentwicklung und Grundlagenermittlung	P2		M	Bedarfsbestimmung, Projektentwicklung
	1-A-B2		Besondere Abstimmungen zwischen Projektbeteiligten zur Projektorganisation	D3			Koordination
	1-A-B3		Unterstützen der Koordination innerhalb der Gremien des Auftraggebers	D3		U	Koordination
	1-A-B4		Besondere Berichterstattung in Auftraggeber- oder sonstigen Gremien	D3			Information
1 B - Qualitäten und Quantitäten							
GRD.LSTG.							
	1-B-G1		Mitwirken bei der Erstellung der Grundlagen für das Gesamtprojekt hinsichtlich Bedarf nach Art und Umfang (Nutzerbedarfsprogramm NBP)	P1		M	Nutzer-Bedarfs-Programm Ziele, Anforderungen des Kunden
	1-B-G2		Mitwirken beim Ermitteln des Raum-, Flächen- oder Anlagenbedarfs und der Anforderungen an Standard und Ausstattung durch das Bau- und Funktionsprogramm	P1		M	Nutzer-Bedarfs-Programm Kunden-Anforderungen
	1-B-G3		Mitwirken beim Klären der Standortfragen, Beschaffen der standortrelevanten Unterlagen, der Grundstücksbeurteilung hinsichtlich Nutzung in privatrechtlicher und öffentlich-rechtlicher Hinsicht	R1		M	Projektentwicklung
	1-B-G4		Herbeiführen der erforderlichen Entscheidungen des Auftraggebers	D2	W	M	Entscheidungen (Management)
BESND.LSTG:							
	1-B-B1		Mitwirken bei Grundstücks- und Erschließungsangelegenheiten	R1		M	Projektentwicklung
	1-B-B2		Erarbeiten der erforderlichen Unterlagen, Abwickeln und/oder Prüfen von Ideen-, Programm und Realisierungswettbewerben	R2			Auswahlverfahren
	1-B-B3		Erarbeiten von Leit- und Musterbeschreibungen, z.B. für Gutachten, Wettbewerbe etc.	P2			Standards
	1-B-B4		Prüfen der Umwelterheblichkeit und der Umweltverträglichkeit	D2			Genehmigungsverfahren
1 C - Kosten und Finanzierung							
GRD.LSTG.							
	1-C-G1		Mitwirken beim Festlegen des Rahmens für Investitionen und Baunutzungskosten	P2		M	Finanzierungs-Planung
	1-C-G2		Mitwirken beim Ermitteln und Beantragen von Investitionsmitteln.,	R1		M	Finanzierungs-Sicherung
	1-C-G3		Prüfen und Freigeben von Rechnungen zur Zahlung	D2			Finanzierungs-Abwicklung
	1-C-G4		Einrichten der Projektbuchhaltung für den Mittelabfluß	P2			Vorbereit. Abwicklung
BESND.LSTG:							
	1-C-B1		Überprüfen von Wertermittlungen für bebaute und unbebaute Grundstücke	R1			Projektentwicklung
	1-C-B2		Festlegen des Rahmens der Personal- und Sachkosten des Betriebs	P2			Kostenplanung des Bauherrn ???
	1-C-B3		Einrichten der Projektbuchhaltung für den Mittelzufluss und die Anlagenkonten	P2			Finanzierungs-Abwicklung
1 D - Termine und Kapazitäten und Logistik							
GRD.LSTG.							
	1-D-G1		Entwickeln, Vorschlagen und Festlegen des Terminrahmens	P2			Planung
	1-D-G2		Aufstellen/Abstimmen der Generalablaufplanung und Ableiten des Kapazitätsrahmens	P2			Planung
	1-D-G3		Mitwirken beim Formulieren logistischer Einflussgrößen und Berücksichtigung relevanter Standort - und Rahmenbedingungen	P1		M	Planung
2 A - Organisation, Information, Koordination und Dokumentation							
GRD.LSTG.							
	2-A-G1		Fortschreiben des Organisationshandbuches	P2	F		Qualitätssicherung
	2-A-G2		Dokumentation der wesentlichen projektbezogenen Plandaten in einem Projekthandbuch	P2			Qualitätssicherung
	2-A-G3		Mitwirken beim Durchsetzen von Vertragspflichten gegenüber den Beteiligten	D2	W	M	Verträge
	2-A-G4		Mitwirken beim Vertreten der Planungskonzeption mit - bis zu 5 Erläuterungs- und Erörterungsterminen	D3		M	Planung
	2-A-G5		Mitwirken bei Genehmigungsverfahren	D3		M	Genehmigungsverfahren
	2-A-G6		Laufende Information und Abstimmung mit dem Auftraggeber	D3			Information
	2-A-G7		Einholen der erforderlichen Zustimmungen des Auftraggebers	D2	W	M	Entscheidungen
	2-A-G8		Überwachen des Betriebs des Projektkommunikationssystems.	D2			Kontrolle

AN.TB.6.1 : (Blatt 1 von 5) Katalog der Bauherrenaufgaben nach AHO 2004 mit Analyse hinsichtlich Redundanz und Hinweisen auf nie delegierbare Aufgaben in Spalte 7 (durch M, V, U). –

ANLAGE Kapitel 6.1.3 - Analyse des (Referenz)-Katalog der delegierbaren Bauherrenaufgaben

Analyse des Aufgaben-Kataloges							
Projekt-Stufen	Handlungsbereiche	meine Aufgaben-Nummerierung	Aufgaben der Projektsteuerer gem. Katalog des AHO Projekt-Stufen 1-5	Bezug zu meinem Modell P-Pr-D-C-A (siehe S. 75)	Redundanz Wiederholung	(M) Mitwirkung, (U) Unterstützung (V) Vorbereitung	meine Kategorisierung der Aufgaben
1	2	3	4	5	6	7	8
			BESND.LSTG:				
		2-A-B1	Veranlassen besonderer Abstimmungsverfahren zur Sicherung der Projektziele	D3			Koordination
		2-A-B2	Vertreten der Planungskonzeption gegenüber der Öffentlichkeit unter besonderen Anforderungen und Zielsetzungen sowie bei mehr als 5 Erläuterungs- oder Erörterungsterminen	D3			Präsentation
		2-A-B3	Unterstützen beim Bearbeiten von besonderen Planungsrechtsangelegenheiten	D2		U	Genehmigungsverfahren
		2-A-B4	Risikoanalyse	P1			Risiko-Management
		2-A-B5	Besondere Berichterstattung in Auftraggeber- oder sonstigen Gremien	D3			Präsentation
2	B - Qualitäten und Quantitäten						
			GRD.LISTG:				
		2-B-G1	Überprüfen der Planungsergebnisse auf Konformität mit den vorgegebenen Projektzielen	D2			Kontrolle
		2-B-G2	Herbeiführen der erforderlichen Entscheidungen des Auftraggebers	D2	W	M	Entscheidungen
			BESND.LSTG:				
		2-B-B1	Vorbereiten, Abwickeln oder Prüfen von Wettbewerben zur künstlerischen Ausgestaltung	R2		V	Auswahlverfahren
		2-B-B2	Überprüfen der Planungsergebnisse durch besondere Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen	D2			Validieren, Verifizieren
		2-B-B3	Festlegen der Qualitätsstandards ohne/mit Mengen oder ohne/mit Kosten in einem Gebäude- und Raumbuch bzw. Pflichtenheft	P2			Nutzer-Bedarfs-Programm
		2-B-B4	Veranlassen oder Durchführen von Sonderkontrollen der Planung	D2			Validieren, Verifizieren
		2-B-B5	Änderungsmanagement bei Einschaltung eines Generalplaners	D2			Änderungs-Management
2	C - Kosten und Finanzierung						
			GRD.LISTG:				
		2-C-G1	Überprüfen der Kostenschätzungen und -berechnungen der Objekt- und Fachplaner sowie Veranlassen erforderlicher Anpassungsmaßnahmen	D2			Kontrolle
		2-C-G2	Zusammenstellen der voraussichtlichen Baunutzungskosten	D2			Planung
		2-C-G3	Planung von Mittelbedarf und Mittelabfluß	P2			Planung
		2-C-G4	Prüfen und Freigeben der Rechnungen zur Zahlung	D2			Finanzierungs-Abwicklung
		2-C-G5	Fortschreiben der Projektbuchhaltung für den Mittelabfluß	D2	F		Finanzierungs-Abwicklung
			BESND.LSTG:				
		2-C-B1	Kostenermittlung und -steuerung unter besonderen Anforderungen (z.B. Baunutzungskosten)	D2			Planung
		2-C-B2	Fortschreiben der Projektbuchhaltung für den Mittelzufluß und die Anlagenkonten	D2	F		Finanzierungs-Abwicklung
2	D - Termine und Kapazitäten und Logistik						
			GRD.LISTG:				
		2-D-G1	Aufstellen und Abstimmen der Grob- und Detailablaufplanung für die Planung	P2			Planung
		2-D-G2	Aufstellen und Abstimmen der Grobplanung für die Ausführung	P2			Planung
		2-D-G3	Ablaufsteuerung der Planung	D2			Durchführung / Steuerung
		2-D-G4	Fortschreiben der General- und Grobplanung für Planung und Ausführung sowie der Detailablaufplanung für die Planung	P2	F		Durchführung / Steuerung
		2-D-G5	Führen und Protokollieren von Ablaufbesprechungen der Planung sowie Vorschlägen und Abstimmen von erforderlichen Anpassungsmaßnahmen	D3			Durchführung / Steuerung
		2-D-G6	Mitwirken beim Aktualisieren der logistischen Einflussgrößen unter Einarbeitung in die Ergebnisunterlagen der Termin- und Kapazitätsplanung	P2		M	Durchführung / Steuerung
			BESND.LSTG:				
		2-D-B1	Ablaufsteuerung unter besonderen Anforderungen und Zielsetzungen	D2			Steuerung
		2-D-B2	Erstellen eines eigenständigen Logistikkonzeptes mit logistischen Lösungen für infrastrukturelle Anbindungen mit möglichen Transportwegen, Andienungsmöglichkeiten, Verkehrs- und Lagerflächen sowie für Rettungsdienste unter Einschluss von öffentlich-rechtlichen Erfordernissen	P2			Planung
		2-D-B3	Abgleichen logistischer Maßnahmen mit Anlieger- und Nachbarschaftsinteressen	P2			
3	A - Organisation, Information, Koordination und Dokumentation						
			GRD.LISTG:				
		3-A-G1	Fortschreiben des Organisationshandbuchs	P2	F		Qualitätssicherung
		3-A-G2	Fortschreiben des Projekthandbuchs	P2	F		Qualitätssicherung
		3-A-G3	Mitwirken beim Durchsetzen von Vertragspflichten gegenüber den Beteiligten	D2	W	M	Vertragsmanagement
		3-A-G4	Laufende Information und Abstimmung mit dem Auftraggeber	D3			Information, Koordination
		3-A-G5	Einholen der erforderlichen Zustimmungen des Auftraggebers	D2			Entscheidungen
			BESND.LSTG:				
		3-A-B1	Veranlassen besonderer Abstimmungsverfahren zur Sicherung der Projektziele	D1			Koordination
		3-A-B2	Durchführen der Submissionen	R2			Vergabe-Management
		3-A-B3	Besondere Berichterstattung in Auftraggeber- oder sonstigen Gremien	D3			Kommunikation

AN.TB.6.1 : (Blatt 2 von 5) Katalog der Bauherrenaufgaben nach AHO 2004 mit Analyse hinsichtlich Redundanz und Hinweisen auf nie delegierbare Aufgaben in Spalte 7 (durch M, V, U). –

ANLAGE Kapitel 6.1.3 - Analyse des (Referenz)-Katalog der delegierbaren Bauherrenaufgaben

				Analyse des Aufgaben-Kataloges			
Projekt-Stufen	Handlungsbereiche	meine Aufgaben-Nummerierung	Aufgaben der Projektsteuerer gem. Katalog des AHO Projekt-Stufen 1-5	Bezug zu meinem Modell P-Pr-D-C-A (siehe S. 75)	Redundanz Wiederholung	(M) Mitwirkung, (U) Unterstützung (V) Vorbereitung	meine Kategorisierung der Aufgaben
1	2	3	4	5	6	7	8
3 B - Qualitäten und Quantitäten							
GRD.LISTG.							
	3-B-G1		Überprüfen der Planungsergebnisse inkl. evtl. Planungsänderungen auf Konformität mit den vorgegebenen Projektzielen	D2			evaluieren
	3-B-G2		Mitwirken beim Freigeben der Firmenliste für Ausschreibungen	D2		M	Vergabe nach Qualität ?
	3-B-G3		Herbeiführen der erforderlichen Entscheidungen des Auftraggebers	D2	W	M	Entscheidungen
	3-B-G4		Überprüfen der Verdingungsunterlagen für die Vergabeeinheiten und Anerkennen der Versandfertigkeit	D2			Vergabe nach Qualität?
	3-B-G5		Überprüfen der Angebotsauswertungen in technisch-wirtschaftlicher Hinsicht	D2			Vergabe
	3-B-G6		Beurteilen der unmittelbaren und mittelbaren Auswirkungen von Alternativangeboten auf Konformität mit den vorgegebenen Projektzielen	D2			Vergabe
	3-B-G7		Mitwirken bei den Vergabeverhandlungen bis zur Unterschriftsreife	D1		M	Vergabe
BESND.LSTG:							
	3-B-B1		Überprüfen der Planungsergebnisse durch besondere Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen	D2			evaluieren
	3-B-B2		Fortschreiben des Gebäude- und Raumbuches unter Einbeziehung der Ergebnisse der Ausführungsplanung	P2	F		Planung
	3-B-B3		Veranlassen oder Durchführen von Sonderkontrollen der Ausführungsvorbereitung	D2			evaluieren
	3-B-B4		Versand der Ausschreibungsunterlagen	D2			Vergabe
	3-B-B5		Änderungsmanagement bei Einschaltung eines Generalplaners	D2			Änderungsmanagement
3 C - Kosten und Finanzierung							
GRD.LISTG.							
	3-C-G1		Vorgabe der Soll-Werte für Vergabeeinheiten auf der Basis der aktuellen Kostenberechnung	P2			
	3-C-G2		Überprüfen der vorliegenden Angebote im Hinblick auf die vorgegebenen Kostenziele und Beurteilung der An-gemessenheit der Preise	D2			evaluieren - Controlling
	3-C-G3		Vorgabe der Deckungsbestatigungen für Aufträge	D2			Steuerung
	3-C-G4		Überprüfen der Kostenanschläge der Objekt- und Fachplaner sowie Veranlassen erf Anpassungsmaßnahmen	D2			evaluieren - Controlling
	3-C-G5		Zusammenstellen der aktualisierten Baunutzungskosten	D2			Planung
	3-C-G6		Fortschreiben der Mittelbewirtschaftung	D2	F		Controlling-Kosten
	3-C-G7		Prüfen und Freigeben der Rechnungen zur Zahlung	D2			prüfen
	3-C-G8		Fortschreiben d. Projektbuchhaltung für d. Mittelabfluß	P2	F		Steuerung
BESND.LSTG:							
	3-C-B1		Kostenermittlung und -steuerung unter besonderen Anforderungen (z.B. Baunutzungskosten)	P2			Planung
	3-C-B2		Fortschreiben der Projektbuchhaltung für den Mittelzufluß und die Anlagenkonten	P2	F		Controlling-Kosten
3 D - Termine und Kapazitäten und Logistik							
GRD.LISTG.							
	3-D-G1		Aufstellen und Abstimmen der Steuerungsablaufplanung für die Ausführung	P2			Ablauf- Zeit-Planung
	3-D-G2		Fortschreiben der General- und Grob Ablaufplanung für Planung und Ausführung sowie der Steuerungsablauf-planung für die Planung	P2	F		Ablauf- und Zeitplanung
	3-D-G3		Vorgabe der Vertragstermine und -fristen für die Besonderen Vertragsbedingungen der Ausführungs- und Lieferleistungen	P2			Zeit-Steuerung
	3-D-G4		Überprüfen der vorliegenden Angebote im Hinblick auf vorgegebene Terminziele	D2			Ablauf- Zeit-Planung
	3-D-G5		Führen und Protokollieren von Ablaufbesprechungen der Ausführungsvorbereitung sowie Vorschlägen und Abstimmen von erforderlichen Anpassungsmaßnahmen	D3			Dokumentation + Abstimmungen + Steuerungsmaßnahmen
	3-D-G6		Mitwirken beim Aktualisieren und Prüfen der Entwicklung der logistischen Einflussgrößen sowie Prüfen de Entwicklung des durch die Objektüberwachung erstellen Baustelleneinrichtungsplanes/ logistikplanes.	P2		M	Logistik-Planung
BESND.LSTG:							
	3-D-B1		Ermitteln von Ablaufdaten zur Bieterbeurteilung (erforderlicher Personal-, Maschinen- und Geräteeinsatz nach Art, Umfang und zeitlicher Verteilung)	P2			Ablaufplanung
	3-D-B1		Ablaufsteuerung unter besonderen Anforderungen und Zielsetzungen	D2			Ablaufsteuerung
	3-D-B1		Mitwirken beim Aktualisieren und Optimieren der Logistikplanung durch logistische Rahmenbedingungen/ Maßnahmen sowie Prüfen, Initiieren und Begleiten des Baustelleneinrichtungsplanes/logistikplanes	P2		M	Logistikplanung
	3-D-B1		Begleiten und Prüfen der gegebenen Anlieger- und Nachbarschaftsinteressen	P1			Prüfen
4 A - Organisation, Information, Koordination, Dokumentation							
GRD.LISTG.							
	4-A-G1		Fortschreiben des Organisationshandbuchs	P2	F		Organisation
	4-A-G2		Fortschreiben des Projekthandbuchs	P2	F		Organisation
	4-A-G3		Mitwirken beim Durchsetzen von Vertragspflichten gegenüber den Beteiligten	D2	W	M	Vertragsmanagement
	4-A-G4		Laufende Information und Abstimmung mit dem Auftraggeber	D3			
	4-A-G5		Einholen der erforderlichen Zustimmungen des Auftraggebers	D2			

AN.TB.6.1 : (Blatt 3 von 5) Katalog der Bauherrenaufgaben nach AHO 2004 mit Analyse hinsichtlich Redundanz und Hinweisen auf nie delegierbare Aufgaben in Spalte 7 (durch M, V, U). –

ANLAGE Kapitel 6.1.3 - Analyse des (Referenz)-Katalog der delegierbaren Bauherrenaufgaben

Analyse des Aufgaben-Kataloges							
Projekt-Stufen	Handlungsbereiche	meine Aufgaben-Nummerierung	Aufgaben der Projektsteuerer gem. Katalog des AHO Projekt-Stufen 1-5	Bezug zu meinem Modell P-Pr-D-C-A (siehe S. 75)	Redundanz Wiederholung	(M) Mitwirkung, (U) Unterstützung (V) Vorbereitung	meine Kategorisierung der Aufgaben
1	2	3	4	5	6	7	8
	BESND.LSTG.:						
	4-A-B1		Veranlassen besonderer Abstimmungsverfahren zur Sicherung der Projektziele	D2			Koordination
	4-A-B2		Unterstützung des Auftraggebers bei Krisensituationen (z.B. bei außergewöhnlichen Ereignissen wie Naturkatastrophen, Ausscheiden von Beteiligten)	D1		U	Krisenmanagement
	4-A-B3		Unterstützung des Auftraggebers beim Einleiten von Beweissicherungsverfahren	D2		U	Vertragsmanagement
	4-A-B4		Unterstützung des Auftraggebers beim Abwenden unberechtigter Drittforderungen	D2		U	Vertragsmanagement
	4-A-B5		Besondere Berichterstattung in Auftraggeber- oder sonstigen Gremien	D3			Information
4	B - Qualitäten und Quantitäten						
	GRD.LISTG.						
	4-B-G1		Prüfen von Ausführungsänderungen, ggf. Revision von Qualitätsstandards nach Art und Umfang	D2			Prüfungen
	4-B-G2		Mitwirken bei der Abnahme der Ausführungsleistungen	D2		M	Vertragsmagemt. technisch-wirtsch.
	4-B-G3		Herbeiführen der erforderlichen Entscheidungen des Auftraggebers	D2	W	M	
	BESND.LSTG.:						
	4-B-B1		Mitwirken beim Herbeiführen besonderer Ausführungsentscheidungen des Auftraggebers	D2	W	M	
	4-B-B2		Veranlassen oder Durchführen von Sonderkontrollen bei der Ausführung, z.B. durch Einschalten von Sachverständigen und Prüfbehörden	D2			Prüfen
	4-B-B3		Änderungsmanagement bei Einschaltung eines Generalunternehmers	D2			Änderungen verwalten
4	C - Kosten und Finanzierung						
	GRD.LISTG.						
	4-C-G1		Kostensteuerung zur Einhaltung der Kostenziele	D2			Steuerung
	4-C-G2		Freigabe der Rechnungen zur Zahlung	D2			Vertragsmanagement
	4-C-G3		Beurteilen der Nachtragsprüfungen	D2			Vertragsmanagement
	4-C-G4		Vorgabe von Deckungsbestätigungen für Nachträge	D2			Vertragsmanagement
	4-C-G5		Fortschreiben der Mittelbewirtschaftung	D2	F		Steuerung
	4-C-G6		Fortschreiben der Projektbuchhaltung für den (Keine Vorschläge)	D2	F		Steuerung
	BESND.LSTG.:						
	4-C-B1		Kontrolle der Rechnungsprüfung der Objektüberwachung	D2			Steuerung
	4-C-B2		Kostensteuerung unter besonderen Anforderungen	D2			Steuerung
	4-C-B3		Fortschreiben der Projektbuchhaltung für den Mittelzufluss und die Anlagenkonten	D2	F		Buchhaltung
4	D - Termine und Kapazitäten und Logistik						
	GRD.LISTG.						
	4-D-G1		Überprüfen und Abstimmen der Zeitpläne des Objektplaners und der ausführenden Firmen mit den Steuerungsablaufplänen der Ausführung d. Projektsteuerers	D2			
	4-D-G2		Ablaufsteuerung der Ausführung zur Einhaltung der Terminziele	D2			Steuerung
	4-D-G3		Überprüfen der Ergebnisse der Baubesprechungen (Baustellen-Jour-fixes) anhand der Protokolle der Objektüberwachung, Vorschlägen und Abstimmen von Anpassungsmaßnahmen bei Gefährdung von Projekt-zielen	D2			Prüfung
	4-D-G4		Veranlassen der Ablaufplanung und -steuerung zur Übergabe und Inbetriebnahme	D2			Planung
	BESND.LSTG.:						
	4-D-B1		Ablaufsteuerung unter besonderen Anforderungen an Zielsetzungen	D2			Steuerung
	4-D-B2		Veranlassen und Umsetzen des Logistikkonzeptes unter Mitwirken, Prüfen und Optimieren des Logistikplans mit logistischen Maßnahmen	D2		M	Logistik-Durchführung
	4-D-B3		Abgleichen und kontinuierliches Fortführen der Abstimmung logistischer Maßnahmen mit Anlieger- und Nachbarschaftsinteressen	D2			Logistik-Durchführung
5	A - Organisation, Information, Koordination und Dokumentation						
	GRD.LISTG.						
	5-A-G1		Mitwirken bei der organisatorischen und administrativen Konzeption und bei der Durchführung der Übergabe/Übernahme bzw. Inbetriebnahme/Nutzung	P2		M	Durchführung Übergabe
	5-A-G2		Mitwirken beim systematischen Zusammenstellen und Archivieren der Bauakten inkl. Projekt- und im Organisationshandbuch	D3		M	Dokumentation
	5-A-G3		Laufende Information und Abstimmung mit dem Auftraggeber	D3			Information
	5-A-G4		Einholen der erforderlichen Zustimmungen des Auftraggebers	D2			Abstimmung
	BESND.LSTG.:						
	5-A-B1		Mitwirken beim Einweisen des Bedienungs- und Wartungspersonals für betriebstechnische Anlagen	D3		M	Durchführung Abnahme Übergabe
	5-A-B2		Prüfen der Projektdokumentation der fachlich Beteiligten	D2			Prüfung
	5-A-B3		Mitwirken bei der Überleitung des Bauwerks in die Bauunterhaltung	D2		M	Durchführung Abnahme Übergabe
	5-A-B4		Mitwirken bei der betrieblichen und baufachlichen Beratung des Auftraggebers zur Übergabe/Übernahme bzw. Inbetriebnahme/Nutzung	D3		M	Prüfungen
	5-A-B5		Unterstützung des Auftraggebers beim Prüfen von Wartungs- und Energielieferungsverträgen	D2		U	Prüfungen
	5-A-B6		Mitwirken bei der Übergabe/Übernahme schlüsselfertiger Bauten	D2		M	Durchführung Abnahme Übergabe
	5-A-B7		Organisatorisches und baufachliches Unterstützen bei Gerichtsverfahren	D2		U	Vertragsmanagement
	5-A-B8		Baufachliches Unterstützen bei Sonderprüfungen	D2		U	Prüfungen
	5-A-B9		Besondere Berichterstattung beim Auftraggeber zum Projektabschluss	D3			

AN.TB.6.1 : (Blatt 4 von 5) Katalog der Bauherrenaufgaben nach AHO 2004 mit Analyse hinsichtlich Redundanz und Hinweisen auf nie delegierbare Aufgaben in Spalte 7 (durch M, V, U). –

ANLAGE Kapitel 6.1.4.a - Analyse eines Katalogs der Bauherrenaufgaben (Bundesverwaltung)

RBBau Objektübergreifende und objektbezogene Aufgaben		Zuordnung zum neuen Katalog gem. Kap. 5.5
Quelle: http://www.bmvbs.de/SharedDocs/DE/Artikel/B/GesetzeUndVerordnungen/richtlinien-fuer-die-durchfuehrung-von-baueaufgaben-des-bundes-rbbau.html?nn=36394		
2.1	Objektübergreifende Aufgaben	
	Mit der Erfüllung der objektübergreifenden Aufgaben muss die Bauverwaltung die Voraussetzungen schaffen, dass die Baumaßnahmen gemäß den haushaltsrechtlichen Vorschriften	
2.1.1	Aufstellung und Fortschreibung von Regelwerken mit Festlegungen, insbesondere über	
	Aufbau- und Ablauforganisation, Zuständigkeiten,	O1-1
	Umfang und Inhalt von Bauunterlagen,	O1-2
	Standardleistungsbuch,	O1-3
	Vergabe- und Vertragswesen,	O1-4
	Haushaltsvollzug, Kostenplanung und -kontrolle,	O1-5
	Planungs- und Ausführungsstandards,	O1-6
	Wettbewerbe - GRW,	O1-7
	Bauten mit staatlichen Zuwendungen,	O1-8
	Wertermittlungen von bebauten und unbebauten Grundstücken.	O1-9
2.1.2	Erfassung und Auswertung aller aus der Durchführung der Baumaßnahmen gewonnenen Erkenntnisse, insbesondere im Hinblick auf:	
	Planungs- und Kostendaten (z. B. Investitions- und Folgekosten), - Bauschäden,	O1-10
	Prüfungsmittlungen des Bundesrechnungshofes und seiner Prüfungsämter, -	O1-11
	Vergabestatistik,	O1-12
	Energieeinsparung,	O1-13
2.1.3	Sonstige baufachliche Verwaltungstätigkeiten:	
	Mitwirkung bei der Entwicklung von Bau- und Baunebenrecht, einschließlich Honorarordnungen,	O1-14
	Mitwirkung bei der Aufstellung von Normen und technischen Regeln, - Beiträge zu Vorlagen für Regierung und Parlament,	O1-15
	Ausbildung und Fortbildung,	O1-16
	Veröffentlichungen	O1-17
2.2	Objektbezogene Aufgaben	
	Objektbezogene Aufgaben umfassen für den Einzelfall die Bauherrenaufgaben und die Leistungen, die für die Planung und Ausführung von Baumaßnahmen erforderlich sind.	
2.2.1	Bauherrenaufgaben des Bedarfsträgers sind:	
	Vorgabe des Zieles, das mit der Baumaßnahme erreicht werden soll,	P1
	Schaffung der Voraussetzungen für die Durchführung der Bauaufgaben,	R1
	Entscheidungen über die Durchführung der Baumaßnahme hinsichtlich Zeit, Qualität und Kosten.	P1
2.2.2	Die Bauverwaltung erbringt insbesondere die baufachlichen Bauherrenaufgaben. Dies sind die Beratung der Bedarfsträger und das Projektmanagement. Dazu gehören unter anderem:	
	Klärung der Voraussetzungen für die reibungslose Planung und Ausführung der Baumaßnahmen, Projektorganisation und Projektleitung,	P1
	Wahrnehmung der baurechtlichen Belange auf Grund der Landesbauordnungen,	D1
	Vorgabe baufachlich abgesicherter Termine und Kosten	P2
	Bereitstellen erforderlicher Unterlagen und Erteilen notwendiger Auskünfte an die Beteiligten	R1
	Abschluss von Vereinbarungen mit rechtlichen und finanziellen Auswirkungen,	D1
	Vergabe der Leistungen,	D1
	Überwachung der Leistungserfüllung, - Verhandeln mit Behörden,	D2
	Haushaltsführung und -überwachung, Rechtsgeschäftliche Abnahme und Übergabe, - Leistung von Zahlungen,	D2
	Wahrung von Rechtsansprüchen.	D2
2.2.3	Die Bauverwaltung erbringt z. B. folgende Leistungen für die Planung und Ausführung von Baumaßnahmen entsprechend den Leistungsbildern der HOAI und für die Bauunterhaltung:	
	Projektsteuerung,	
	Planung, Kostenermittlung und Bauausführung,	?
	Einholen der nach öffentlich-rechtlichen oder sonstigen Vorschriften erforderlichen Genehmigungen oder Zustimmungen (einschließlich Anträge auf Ausnahmen oder Befreiungen),	D1
	Kostenkontrolle, Kostenfeststellung,	D2
	Sicherstellung der Entsorgung der im Rahmen einer Baumaßnahme anfallenden Abfälle,	?
	Anträge auf behördliche Abnahme und Teilnahme hieran, - Übergabe der Objekte,	D2
	Überwachen der Verjährungsfristen für Mängelansprüche,	D2
	Überwachen der Beseitigung der bei der Abnahme der Bauleistungen festgestellten Mängel,	D2
	Objektbetreuung und Dokumentation.	C1
	Dabei kann sie Aufgaben auf freiberuflich Tätige übertragen.	
2.2.4	Weitere baufachliche Aufgaben sind ggf.:	
	Mitwirkung bei Baumaßnahmen mit staatlichen Zuwendungen, - Wertermittlungen von bebauten und unbebauten Grundstücken, - Baufachliche Beratung anderer Verwaltungen,	?
	Bereitstellung von Daten für das Liegenschafts- und Gebäudemanagement,	C1
	Wahrnehmung der baufachlichen Aufgaben im Bereich der Altlastenbeseitigung und Kampfmittelräumung,	?
	Erfeldigung der baufachlichen Aufgaben im Zusammenhang mit dem Allgemeinen Kriegsfolgenrecht (AKG).	?

AN.TB.6.2 : Katalog der Bauherrenaufgaben nach RBBau (Bauten des Bundes) mit Angaben der inhaltlichen Bezüge / Übereinstimmungen zum neuen Aufgaben-Katalog auf Seite 75 (TB.6.5)

ANLAGE Kapitel 6.1.4.b - Analyse eines Katalogs der Bauherrenaufgaben (Berlin, Landesverwaltung)

Aufgaben der Projekt-Leitung (Wertschöpfungsstufe 1 und Projektsteuerung Wertschöpfungsstufe 2) gem. Gutachten der der Ronald Berger Strategy Consultants vom 14. Dez. 2001 für Stadtentwicklung für Stadtentwicklung		Alternativ-Katalog	Fortschreib.	Mitwirkg. / Unterstützung
Wertschöpfungsstufe 1 (nicht delegierbare Bauherrenaufgaben)				
1.0	Kundenbetreuung (Bauherren, Bedarfsträger, Investoren, Behörden, Interessenvertreter, Bürger etc.)			
2.0	Aufnahme der Kundenbedarfe und sonstiger Bedarfe für die Durchführung der baufachlichen Bedarfsermittlung			
2.1	Ermittlung, Prüfung und Bewertung (inkl. der Abklärung der Rahmenbedingungen) der Kundenbedarfe u. sonst. Bedarfe	P1		
2.2	Verantwortung für die baufachliche Bedarfsermittlung	P1		
3.0	Standards setzen und durchsetzen (Festlegung von übergreifenden und projekt-konkreten Grundsätzen, Leitlinien und Zielen)			
3.1	Verantwortung für die Festlegung von Grundsätzen, Leitlinien, Zielen, Standardvorgaben (inkl. Erfassung und Analyse der hierzu erforderlichen Datengrundlagen)	P2		
3.2	Treffen von Entscheidungen hinsichtlich Funktion, Konstruktion, Standard, Gestaltung, Qualität, Kosten, Terminen	D1		
3.3	Durchsetzen der erforderlichen Maßnahmen hinsichtlich Funktion, Konstruktion, Standard, Gestaltung, Qualität, Kosten, Terminen	D2		
4.0	Durchführung aller derjenigen operativen projektbezogenen Maßnahmen, die die direkte Mitwirkung des Bauherren/Bauträgers erfordern (z.B. Abschluss von Verträgen, Durchführung der Vergabe, Projektabnahme und Objektübergabe/-abnahme)			
4.1	Verantwortung für das Aufstellen eines Finanzierungskonzepts und die Sicherung der Finanzierung / Wirtschaftlichkeitsberechnungen	P1		
4.2	Verantwortung für die Mittelbewirtschaftung bei öffentlich-rechtlicher Organisationsform	R1		
4.3	Verantwortung für die objektbezogene Datenerfassung und -pflege (Pläne, techn. und wirtschaftliche Kenngrößen etc.)	R1		
4.4	Auswahl der beteiligten Projektsteuerer, Architekten und Ingenieurdienstleister	R2		
4.5	Abschluss und Durchsetzen der Verträge mit Projektsteuerer, Architekten und Ingenieurdienstleister	D1		
4.6	Freigabe der Firmenliste	D1		
4.7	Durchführung von Vergabeverfahren und Verhandlungsführung mit vertraglicher und öffentlich-rechtlicher Bindungswirkung für den Auftraggeber	D1		
4.8	Verantwortung für das Herbeiführen der erforderlichen Genehmigungen	D1		
4.9	Verantwortung für Planungsrechtsangelegenheiten	D1		
4.10	Einleitung von Beweissicherungsverfahren	D2		
4.11	Entscheidungen bei Pfändungen, Konkursen etc.	D1		
4.12	Vertretung bei Gerichtsverfahren	D3		
4.13	Übergeordnetes Controlling des Projektportfolios	D1		
4.14	Verantwortung für die bauablaufbezogene Kosten-, Termin- und Qualitätskontrolle und Entscheidung über Anpassungsmaßnahmen, u.a. Prüfung der Vorplanung und der BPU	D2		
4.15	Leiten von Projektbesprechungen auf Auftraggeberebene	D3		
4.16	Baufaufsicht	D2		
4.17	Verantwortung für die Freigabe und Abnahme der Leistungen von Projektsteuerern, Architekten und Ingenieurdienstleistern sowie Bauleistungen (gemäß VOB, VOL und BOB) und Planungsleistungen (u.a. Planungsunterlagen)	D1		
4.18	Prüfung von Rechnungen und Gutschriften (gemäß LHO)	D2		
4.19	Wahrnehmung von Informations- u. Repräsentationspflichten ggü. Nutzern u.d. Öffentlichkeit	D3		
4.20	HOAI-Vorbehaltspflichten gemäß ABau (entspr. dem derzeitigen politischen Willen)	x		
4.21	Verantwortung für die Auftragsverwaltung des Bundes	x		
4.22	Wahrnehmung hoheitlicher Aufgaben (u.a. gemäß StVO, BauO)	D1		
27				
Wertschöpfungsstufe 2 (delegierbare Bauherrenaufgaben)				
5.0	Wahrnehmung aller vorwiegend organisatorisch- und wirtschaftlich-orientierten Aufgaben (von der Projektvorbereitung bis zum Projektabschluss) zur Sicherstellung des angestrebten Projekterfolgs (bzgl. Zeit, Kosten, Qualität, Quantitäten)			
5.1	Koordinierung und Steuerung aller projektbezogenen Aktivitäten	D2		
5.2	Beratung, Information und Abstimmung	D3		
5.3	Überwachung und/oder Kontrolle	D2		
6.0	Wesentliche Einzel-Fachaufgaben eines Projektsteuerers			
6.1	Information und Abstimmung mit dem Auftraggeber	D3		
6.2	Vorbereitung der Auswahl der beteiligten Fachplaner	R2		x
6.3	Mitwirken bei Standortfragen	R1		x
6.4	Mitwirken beim Festlegen des Rahmens für Baunutzungskosten	P1		x
6.5	Wirtschaftlichkeitsberechnungen	D2		
6.6	Einholen der erforderlichen Zustimmungen des Auftraggebers	D1		
6.7	Herbeiführen der Auftraggeberentscheidungen	D1		x
6.8	Architekten- und Ingenieurverträge vorbereiten	D1		x
6.9	Mitwirken beim Durchsetzen der Architekten- und Ingenieur-Verträge	D2		x
6.10	Dokumentation der Plandaten in einem Projekthandbuch	P2		
6.11	Mitwirkung bei der Ermittlung und Durchsetzung erforderlicher Maßnahmen	D2		x
6.12	Mittelbewirtschaftung bei privat-rechtlicher Organisationsform	D2		
6.13	Vor-Prüfen der Rechnungen der Fachplaner (vgl. Wertschöpfungsstufe I)	D2		x
6.14	SOLL-IST-Vergleiche und Steuerung Kosten, Termine, Qualitäten während der Planung und Ausführung	D2		
6.15	Konfliktmanagement	D3		
6.16	Vorschlagen von Anpassungsmaßnahmen	D2		x
6.17	Wahrnehmung einer zentralen Projektanlaufstelle/ Sorge für die Abarbeitung des Entscheidungskataloges	D3		
6.18	Vorbereitung von Entscheidungen hinsichtlich Funktion, Konstruktion, Standard, Gestaltung, Qualität, Kosten, Termine	D2		x
6.19	Unterstützung des Auftraggebers (Mitwirken) bzgl. des Vertretens der Planungskonzeption gegenüber der Öffentlichkeit	D3		x
6.20	Mitwirken beim Genehmigungsverfahren	D1		x
6.21	Planung der Planung (Koordinierung des Planungsablaufes)	D2		
6.22	Abstimmung der Terminpläne	D2		
6.23	Grobablaufplanung für die Ausführung	D2		
6.24	Überprüfen der Planungsergebnisse mit den Projektzielen	D2		
6.25	Veranlassung der Abnahme der Planungsleistungen	D1		x
6.26	Ermittlung und Fortschreibung und Zusammenstellen der voraussichtlichen Baunutzungskosten	D3		x
6.27	Fortschreibung der Projektplanung bzgl. Planung und Ausführung	P2		x
6.28	Mitwirken bei der Übergabe und der Abnahme der Planungsleistungen	D1		x
6.29	Prüfen der Verdingungsunterlagen	D1		x
6.30	Vorgabe der Vertragstermine VOB/VOL	D2		
6.31	Prüfen der Angebote für Bauleistungen	?		
6.32	Mitwirken bei Vergabeverhandlungen	D1		x
6.33	Veranlassung der Abnahme der Bauleistungen	D2		x
6.34	Beurteilen von Nachtragsprüfungen	D1		
6.35	Bauablaufbezogene Kosten-, Termin- und Qualitätskontrolle -und Vorbereitung von Entscheidungen über Anpassungsmaßnahmen	D2		x
6.36	Vor-Prüfen der Rechnungen für Bauleistungen	D2		
6.37	Überprüfen der Kostenfeststellungen	D2		
6.38	Prüfen der Ergebnisse von Baubesprechungen	D3		
6.39	Veranlassen der behördlichen Abnahmen	D1		x
6.40	Zuarbeiten für die Abnahme	D1		x
6.41	Zuarbeiten für die Übergabe	D1		x
6.42	Mitwirken beim Zusammenstellen der Bauakten	C1		x
6.43	Prüfen der Gewährleistungsverzeichnisse	D2		
		46		22

AN.TB.6.3 : Katalog der Bauherrenaufgaben nach Gutachten R.Berger für Senat v. Berlin. Analyse nach Redundanzen und mit Übereinstimmungen zum neuen Aufgaben-Katalog auf Seite 75 (TB.6.5)

ANLAGE Kapitel 6.2.1 - Prozesse der ISO 9001

Prozesse der ISO-Normen als Bauherren-Aufgaben für Bauprojekte

Aufg. Code	ISO-Nr.	ISO-Kapitel	Haupt-Aufgaben
Allgemeine und strategische Managementaufgaben			
A-1	9001	4.1	Qualitätsmanagementsystem der Organisation (einschließlich ausgelagerter Prozesse) aufbauen, dokumentieren, anwenden, aufrechterhalten und verbessern
A-2	9001	4.2.1 / 4.2.2	Qualitätshandbuch mit Qualitätspolitik, Zielen, Standards, Verfahren u. Aufzeichnungen aufstellen, dokumentieren
A-3	9004	4.2.3	Informations-Management: Qualitätsmanagement-Dokumente u. Aufzeichnungen führen, bewerten und lenken
A-4	9004	5.2.2	Erwartungen aller interessierter Parteien, ermitteln, bewerten und in Anforderungen umsetzen
A-5	9001	5.3	Qualitätspolitik der Organisation bestimmen, bewerten, vermitteln und anwenden
A-6	9001	5.4.1	Festlegen der Qualitäts-Ziele (Qualitäts-Indikatoren) u. bekannt machen
A-7	9001	5.5.1 a	Festlegen der Organisationsstruktur mit Verantwortungen und Befugnissen
A-8	9001	5.5.3	Geeignete Prozesse der Kommunikation zur Verbesserung des Systems einführen
Bereitstellung der Ressourcen			
A-9	9001	6.1	Ermitteln der notwendigen Ressourcen für das QM und die Produkthanforderungen.
A-10	9004	6.2	Einbeziehung der Personen, durch Qualifizierung, Teambildung und Motivation
A-11	9001	6.3	Bereitstellen geeigneter räumlich - technischer Infrastruktur u. Service
A-12	9004	6.4	Positive Arbeitsumgebung schaffen
A-13	9004	6.5	Informationsbedarf ermitteln und für die Aufgaben bereitstellen
A-14	9004	6.6	Informationsaustausch mit Partnern u. Auftragnehmern
A-15	9004	6.7	Planung der Verfügbarkeit natürlicher Ressourcen
A-16	9004	6.8	Sicherung der Finanzen und Finanzierung
Vorbereitung und Planung der Realisierung			
A-17	9001	7.1	Planen und Dokumentieren der produkt-(projekt)-spezifischen Realisierungs-Prozesse (Qualitätsmanagementplan)
A-18	9004	7.1.1 / 7.1.3	Planen, Leiten und Lenken der Realisierungs-Abläufe im Prozessnetzwerk
A-19	9001	7.2.1	Anforderungen der "interessierten Parteien" u. Kunden ermitteln u. dokumentieren
A-20	9001	7.2.2	Bewertung der Anforderungen hinsl. Widerspruchsfreiheit zu Verträgen u. Erfüllbarkeit
A-21	9001	7.2.3	Kommunikation mit dem Auftraggeber zum Produkt und zum Herstellungsprozess.
A-22	9001 / 9004	7.3.2 / 7.3.2	Ermittlung und Entscheidung der Entwurfs-, Konstruktions- Ausprägungen (Entwicklungseingaben)
A-23	9001	7.3.3	Prüfung - Validierung und Verifizierung der Entwicklungs- / Planungs-Ergebnisse hinsichtlich der Anforderungen und künftigen Gebrauch.
A-24	9001	7.3.7	Steuerung von Panungsänderungen
Durchführung der Realisierung			
A-25	9004 / 9001	7.4.1 / 7.4.2	Vergabe von Planungs- Bau- und sonstg. Dienst-Leistungen, Steuerung der Leistungen
A-26	9001	7.5.1	Steuern der Ausführungsprozesse unter beherrschten Bedingungen
A-27	9001	7.5.2	Validierung der Herstellungs-Prozesse hinsichtlich Eignung
A-28	9001	7.6	Prüfung der Produkte auf Konformität mit den gestellten Anforderungen
Kontrolle - Analyse - Korrekturen			
A-29	9001	8.1	Planung / Realisierung v. Überwachungs- u. Analyseprozessen von Produkten und des QM-Systems, Verbesserung des QM-Systems
A-30	9001	8.3	Kennzeichnung und Bearbeitung fehlerhafter Produkte
A-31	9001	8.4	Analyse von Daten über die Eignung / Konformität des QM-Systems und der Produkte
A-32	9001	8.5.2	Fehlerbewertung, Ursachenermittlung, Korrekturmaßnahmen , Dokumentation
A-33	9001	8.5.3	Fehlerursachen beseitigen, Vorbeugungsmaßnahmen ergreifen u. dokumentieren.

AN.TB.6.4 : Auswertung der ISO-Normen 9001/ 9004 / 1006 hinsichtlich der deduktiven Ableitung von Bauherrenaufgaben für den neuen Katalog auf Seite 75 (TB.6.5).

ANLAGE Kapitel 6.4 - Baukulturelle Wirkung der BH-Aufgaben

Baukulturelle Wirkungen

Aufgaben-Nr.	EBENE 3 Aufgaben des Bauherren-Projekt-Managements	Baukulturelles Potenzial	Baukulturelle Relevanz
8	9	10	11
O11	Festlegungen für Leitbild, Standards, Maßstäbe und Qualifikationen	3	Kulturelle Relevanz für andauernde baukulturelle Wirkungen
P13	Bestimmung (ggf. Änderung) übergeordneter Projekt-Ziele und ihrer relativen Wichtigkeiten als Entscheidungs-Grundlage bei Kosten, Terminen und Qualitäten.	3	
P14	Planung der Rahmen-Konzepte für die Personal-Organisation, für Information, Verträge, Abläufe, Kosten, Finanzierung, Termine, Qualitäten, Quantitäten - Mitwirkung / Freigabe von Planungs- und Architektur-Konzepten.	3	
R22	Auswahl (Auswahlverfahren) und Bereitstellung von externen Planungs-Personals ggf. Wettbewerbe	3	
O22	Planung und Setzung von Maßstäben und Konzepten zur Qualifizierung des Personals	3	
P11	Ermittlung der generellen Kunden- / Stakeholder-Anforderungen und des Baubedarfs	3	
P12	Feststellung und Analyse von wichtigen bzw. kritischen Projekt-Voraussetzungen, Umfeld- / Standort-Bedingungen und Einflüssen - mit Risikoanalyse	3	
P22	Aufstellung des (Nutzer)-Bedarfsprogramms (ggf. Raumbuch) - Bestimmung von Detail- Forderungen für Quantitäten, Qualitäten, Einzel-Termine und Einzel-Kosten	3	
R21	Auswahl u. Bereitstellung / Zuordnung eigenen Personals	3	
R23	Auswahl und Bereitstellung (Auswahlverfahren) von Ausführungs-Firmen - Vergabeverfahren	3	
D11	Verhandlung u. Abschluss von Verträgen und deren Änderung bzw. Ergänzung . - Schaffen öffentlich-rechtlicher Genehmigungen (Baurecht)	3	
D12	Klärungen, Änderungen und Entscheidungen von besonderer Bedeutung zur Sicherung der Projekt-Ziele (z.B. Planung, Architektur, Verträge, Finanzierung)	3	
D13	Freigaben, Abnahmen von Leistungen und Übergaben zur Sicherung einzelner Projektziele	3	
D14	Kontrolle und Durchsetzung von Zielen, Standards, architektonischer Konzepte, von Rechten und Pflichten	2	Kulturelle Relevanz von baukulturellen Wirkg. Zur Fertigstellung
D15	Herbeiführen der öffentlich-rechtlicher Genehmigungen (Baurecht)	2	
D24	Dokumentation von Vorgängen u. Ergebnissen, Lenkung der Informationen	2	
D32	Externe Kommunikation, Information für Beteiligte, Betroffene und Behörden.	2	
D33	Externe Kommunikation, Information, Präsentation für Kunden und interessierte Öffentlichkeit	2	
C21	Datenerfassung und Datenspeicherung / Bereitstellung	2	
O12	Planung / Entscheidung v. Regeln, Organisation, Haupt-Prozessen für Projekte	1	Kulturelle Relevanz während der Durchführung
O21	Planung, Realisierung v. Maßnahmen zur Partizipation, Motivation des Personals	1	
P21	Projektbezogene Prozess-u. Informations-Regeln, Standards u. Organisation, Auftrags- u. Rechnungs-Wesen im Projekthandbuch zu Qualitäts-Sicherung (QM).	1	
R11	Bereitstellung des bebaubaren Grundstücks -	1	
R12	Sicherung und Beschaffung der Finanzierung / Liquidität	1	
R13	Bereitstellung von Daten, Unterlagen zum Programm, ggf. vorhd. Bausubstanz und Baugrundstück	1	
R24	Bereitstellung von räumlich-technischer Infrastruktur für die Planung und Ausführung	1	
D21	Finanzielle Abwicklung / Bewirtschaftung Buchhaltung des Projektes	1	
D22	Operative Kontrolle, Steuerung, Koordination und Organisation (Termine, Abläufe, Kosten, Produkt- und Prozess Qualitäten) Durchsetzung der Ziele (ggf. mit rechtlichen Mitteln)	1	
D23	interne Abstimmungen, Klärungen zu Einzelfragen mit Planern und Firmen	1	
D25	Pflege, Fortschreibung u. Aufrechterhalten (Kontrolle) des QM-Systems und seiner Unterlagen	1	
D31	interne Personal-Führung, Team-Leitung, interne Kommunikation, Koordination und Information für Personal und	1	
C11	End-Prüfung und Leistungsabnahmen/ Analyse und Auswertung der Ergebnisse, Fehlererkennung.	1	
C12	Fehlerbewertung des QM-Systems, Verbesserungen des QM-Systems und organisationsinternes Lernen	1	

AN.TB.6.5 : Subjektive Bewertung der Aufgaben (Katalog Seite 75, TB:6.5) nach ihrer baukulturellen Wirkung

ANLAGE Kapitel 7.1. - Kompetenzkatalog für Personal einer Bauverwaltung

- | | |
|--|--|
| <p>1. Funktionsunabhängige Fachkompetenz</p> <p>1.1 Funktionsübergreifende Fachkompetenz</p> <ul style="list-style-type: none"> Bau-/Facility-/Immobilien-Management Organisation Finanz- und Rechnungswesen Recht Projekt- und Teamarbeitserfahrungen Problemlösungs-/Strukturierungs- Kundenorientierung (zu externen/internen Kunden) DV-Kenntnisse der gängigen Kommunikations- und Büro-Programme (Excel, Word, Outlook e) <p>2. Formale Qualifikation</p> <p>2.1 Studium (Univ./TH/FH)</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.1 Studium (Univ./TH/FH) Architektur Ingenieurwesen Rechtswissenschaften Wirtschaftswissenschaften Wirtschaftsingenieurwesen Verwaltungswissenschaft/-fachwirt <p>2.2 Ausbildung</p> <ul style="list-style-type: none"> Verwaltung kaufmännisch technisch <p>3. Funktionsbezogene Fachkompetenz</p> <p>3.1 Revision</p> <ul style="list-style-type: none"> Kameralistik Haushaltsrecht Revisionsfachkenntnisse Kaufmännisches Verständnis Baufachliches Verständnis Kenntnis Vergaberecht (VOB, VOL, VOF, HOAI etc.) DV-Kenntnis fachspezifischer Software <p>3.2 Steuerungsunterstützung/- Controlling</p> <ul style="list-style-type: none"> Kostenrechnung Berichtswesen Planung Wirtschaftlichkeitsrechnung Budgetierung / Haushaltsrecht DV-Kenntnis fachspezifischer Software <p>3.3 Objektmanagement (2/2)</p> <ul style="list-style-type: none"> Benchmarking Auftragsverwaltung des Bundes bzgl. Tiefbau (Straßendatenbank, Unfallstatistik) Kenntnis sowie Steuerung- und Überwachung der Umsetzung von Rechts- u. Verwaltungsvorschriften DV-Kenntnis fachspezifischer Software <p>3.4 Betreuung Objektmanagementsystem</p> <p>3.5 Auftragsverwaltung des Bundes (Staßen)</p> <p>3.6 Finanzierung</p> <ul style="list-style-type: none"> Wirtschaftlichkeitsrechnung Prüfung der Vorplanung BPU-Prüfung Zahlungsorientierte (DCF) und Lebenszyklus-Betrachtungen Kalkulationskenntnisse Mittelbeschaffung Bund LHO DV-Kenntnis fachspezifischer Software | <p>3.7 Standardsetzung (Qualitäts- standards, Prozess- /Verfahrens- standards, Vertragsstandards...)</p> <ul style="list-style-type: none"> Kenntnis Gewerkekatalog Kenntnis VOB, VOL, VOF, BOB, DIN Normen etc Kenntnisse Baustoffphysik/- chemie/-biologie Organisatorische Kenntnisse (Bauablauf) Rechtliche Kenntnisse Qualitätsmanagementkenntnisse DV-Kenntnis fachspezifischer Software <p>3.8 Einkauf</p> <ul style="list-style-type: none"> Marktkennntnis Vergabekennntnis (VOB, VOL, VOF, HOAI) DV-Kenntnis fachspezifischer Software <p>3.9 Projektmanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> Zielorientiertes Arbeiten Projektplanungskennntnisse (Ziele, Zeitplan, Meilensteine, Module, Maßnahmen) Projektsteuerungskennntnisse/ Controllingfähigkeit Kaufmännisches Verständnis Baufachliches Verständnis DV-Kenntnis fachspezifischer Software <p>3.10 Recht</p> <ul style="list-style-type: none"> Vergaberecht Baurecht Vertragsrecht Verwaltungsrecht Gesellschaftsrecht Steuerrecht DV-Kenntnis fachspezifischer Software <p>3.11 Rechnungswesen/ Kaufmännische Sachbearbeitung</p> <ul style="list-style-type: none"> Kenntnisse Kameralistik/Haushaltsvollzug G+V, Bilanzen Forderungsmanagement DV-Kenntnis fachspezifischer Software <p>3.12 IT</p> <ul style="list-style-type: none"> Netzwerkhardware und -software (Bedarfsfeststell Installation, Betreuung von Bau-, Projekt-manage und Office-Software) Firewall (Hard- und/oder Software zur Kontrolle de Datenflusses und zum Schutz gegen System- Ang von außen) <p>3.13 Personal</p> <ul style="list-style-type: none"> Arbeits-/Tarifrecht Öffentliches Dienstrecht Personalwesen (Personalrekrutierung,-einstellung, entwicklung) DV-Kenntnis fachspezifischer Software <p>4. Soziale und Persönlichkeits-Kompetenz</p> <p>4.1 Führungskompetenz</p> <ul style="list-style-type: none"> ... <p>4.2 Allgemeine Sozial-Kompetenz</p> <ul style="list-style-type: none"> ... <p>4.3 Persönliche Kompetenz</p> <ul style="list-style-type: none"> ... |
|--|--|

AN.TB.7.1 : Kompetenz-Beschreibung für eine Bauverwaltung nach dem Gutachten der R.Berger-Strategie Consultatnts für die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin vom 14.12.2001 mit Angaben zum Stellenwert des '*baufachlichen Verständnisses*'.

ANLAGE Kapitel 7.2. - Anforderungsprofil für die Leitungsposition einer bezirklichen FM-Verwaltung (einschl. Bauaufgaben)

Formale Voraussetzungen für die Leitung einer Service-Einheit Facility Management der Berliner Bezirke - A15-A16

(Soll-Profil nach einem Gutachten der Berater Ernst & Young Real Estate GmbH mit einer überbezirklichen Projektgruppe - Mai 2006)

Erfüllung der laufbahnrechtlichen Voraussetzungen für den höheren technischen oder nichttechnischen Verwaltungsdienst oder gleichwertige Kenntnisse;	
Abschluss eines Hochschulstudiums der Fachrichtungen Architektur Bauingenieurwesen, Wirtschaftsingenieurwesen oder Wirtschaftswissenschaften	

fachliche Anforderungen (die angegebenen Wichtungen bedeuten 1= weniger wichtig, 2=wichtig, 3=sehr wichtig, 4=unverzichtbar)	
- Umfassende Kenntnisse des Facility Managements	4
- Umfassende Kenntnisse im Haushaltsrecht	3
- Kenntnisse des öffentlichen Baurechts	3
- Kenntnisse des privaten Baurechts (VgV/ VOL/ VOB/ VOF)	3
- Kenntnisse der anerkannten Regeln der Baukunst	2
- Kenntnisse des Grundstückswesens (insb. Grundstücksrecht)	2
- Kenntnisse im öffentlichen Dienstrecht	2
- Kenntnisse der Beteiligungsrechte der Beschäftigtenvertretung	2
- Detaillierte Kenntnisse und Erfahrungen hinsichtlich Personalführung und F18 der einzelnen Personalmanagementinstrumente gem. § 6 VGG	3
- Kenntnisse des LGG und des Frauenförderplans	2
- Kenntnisse des Qualitäts- und Kontraktmanagements	2
- Umfassende Kenntnisse der KLAR (Kosten- u. Leistungs-Rechnung)	3
- Kenntnisse der Ziele und Instrumente der Verwaltungsreform	2
- Betriebswirtschaftliche Kenntnisse (z.B. Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen)	2
- Kenntnisse des allgemeinen Verwaltungsrechts und des Bezirksverwaltungsrechts	2
- Grundkenntnisse im EU-Recht (insbesondere Förderpolitik und-programme)	3
- Grundkenntnisse der IuK-Technik	2
Außerfachliche Anforderungen (die angegebenen Unterpositionen werden für alle folgenden Positionen nicht wiedergegeben)	
Organisations- und Problemlösungs-Verhalten	3
Lernbereitschaft und Lernfähigkeit	2
Flexibilität und Belastbarkeit	4
Überzeugungskraft und Durchsetzungsvermögen	3
Kooperationsfähigkeit	3
Kommunikationsfähigkeit	3
Vertrauensbereitschaft	3
Adressaten- und kundenorientiertes Verhalten	
	4
Führungsverhalten	
	4
- Delegationsfähigkeit	3
- Entscheidungsfähigkeit	2
- Informationsfähigkeit	3
- Kritik- und Konfliktfähigkeit	2

AN.TB.7.2 : Gewichtete Stellenanforderungen an die Leitung der Service-Einheit FM (Facility Management) in Neukölln gemäß Gutachten „Ernst & Young GmbH mit einer bezirklichen Arbeitsgruppe (Mai 2006)

TEIL 6 : VERZEICHNISSE

Verzeichnis: Tabellen, Grafiken im Text und als Anlagen Seite 182

Bibliografie Seite 184

Verzeichnis der Grafiken und Anlagen (Teil 1 und 2)

Kapitel .	Beschreibung der Abbildungen, Tabellen und Grafiken	Text-Grafiken / Tabellen	Anlage-Grafiken/ Tabellen
Teil 1			
1. - Einleitung			
1.1	Zusammenhang und Positionen von Bauherren, Baukultur und Gesellschaft.	GR.1.1	
	Beispiel eines hierarchisch gegliederten Meta-Systems mit Zweck-Mittel-Verknüpfung		AN.GR.1.1
Teil 2			
2. - Baukultur - Das beschreibende Modell			
2.1	Zitat-Texte zur Geschichte und Theorie der 'Kultur'		AN.TXT.2.1 zwei Seiten
2.2	Modell der fünf Elemente der Baukultur und ihrer Beziehungen	GR.2.1	
2.3	Abgrenzung und Zusammenhang der konkurrierenden Begriffe "Bauen-Architektur-Baukunst-Baukultur"	GR.2.3	
3. Baukultur - Das normative Modell und seine Qualitätskategorien			
3.2	Der Qualität - Kosten - Mengen - Zeit - Zusammenhang	GR.3.1-A	
3.3	Wertungs-System Egloff		AN.GR.3.1
3.3	Wertungs-System FOGIB		AN.GR.3.2
3.3	Wertungs-System DGNB lang		AN.GR.3.3
3.3	Wertungs-System TQ-PB		AN.GR.3.4
3.3	Wertungs-System Reisbeck - Schöne		AN.GR.3.5
3.3	Wertungs-System Breiing-Knosala		AN.GR.3.6
3.3	Wertungs-System BMVS		AN.GR.3.6-A
3.3	Wertungs-System Weeber & Bosch		AN.GR.3.6-B
3.3	Übersicht der Qualitätseinheiten des Bauens, verteilt auf drei baukulturelle Dimensionen	GR.3.2	
3.4	Zitat-Texte zum Verständnis der Bedürfnisse		AN.TXT.3.7-A (2 Seiten)
3.5	Auswertung der Benennung von Grundbedürfnissen durch verschiedene Autoren, mit Zuordnung zu den Bedürfnis-Definitionen durch A.Maslow. - Markierung (B) der mit baulichen Mitteln zu erfüllenden Bedürfnisse		AN.TB.3.7-B (2 Seiten)
3.5	Modell der Grundbedürfnisse an das Bauen und Mittel ihrer Realisierung		AN.GR.3.7-C
3.6	Gesamt-Übersicht der benutzten Quellen mit Aussagen baukultureller Anforderungen		AN.TB.3.1-N
3.7	Gesamt-Übersicht aller fünf Qualitäts-Dimensionen (A - E)	GR.3.9	
3.7	Gesamt-Darstellung Qualitäts-Kategorien und Qualitäts-Einheiten der Dimensionen A		AN.GR.3.3-B
3.8	Gesamt-Darstellung Qualitäts-Kategorien und Qualitäts-Einheiten der Dimensionen B (Planung und Errichtung von Bauwerken) und C (Erhaltung der Bauwerke)		AN.GR.3.5-B
3.8.3	Darstellung der sechs Grundbegriffe der Architektur nach Vitruv und Ihr Bezug zu heutigen Auffassungen und Benennungen in den analysierten Quellen		AN.TB.3.5-A
3.10	Gesamt-Darstellung der Dimension D		AN.GR.3.7
3.11	Gesamt-System der Dimension E		AN.GR.3.8
4. - Baukultur - Das Modell ihrer Ursprünge und Dynamik			
4.2	Modell der Einflüsse auf baukulturelles Handeln	GR.4.1	

Verzeichnis der Grafiken und Anlagen (3)

Kapitel .	Beschreibung der Abbildungen, Tabellen und Grafiken	Text- Grafiken / Tabellen	Anlage- Grafiken/ Tabellen
Teil 3			
5. - Bauherren - Definition, Positionen und Typologie			
5.2.1	Alternative rechtliche Bauherren-Definitionen nach Scori		AN.TB.5.1
5.2.3	Elemente der Bauherren-Definition	GR.5.1	
5.3.1	Konstellationen und Positionen der Haupt-Bauherren-Merkmale in drei heutigen organisatorischen Zusammenhängen	GR.5.2	
5.5	Wertorientierte Typologie der Bauherren (Anfang d. 21. Jhd.) mit drei Haupt-Gruppen zwischen 'Gemein-Nutzen' und 'Eigen-Nutzen'	GR.5.3	
6. - Bauherrenfunktionen - Bauherrenaufgaben			
6.1.1	Beschreibungs-Struktur der Bauherrenaufgaben nach Will (1983)	TB.6.1	
6.1.2	Beschreibungs-Struktur der Bauherrenaufgaben nach Will (1987)	TB.6.2	
6.1.3	Beschreibungs-Struktur der Bauherrenaufgaben nach AHO (2004)	TB.6.3	
6.1.3	Katalog der Bauherrenaufgaben nach AHO 2004 mit Analyse hinsichtlich Redundanz und Mitwirkungs-Zuordnung zum Alternativ-Katalog Kap.9.5		AN.TB.6.1 (5 Blatt)
6.1.4.a	Katalog der Bauherrenaufgaben nach RBBau AHO 2004, Zuordnung zum Alternativ-Katalog Kap.9.5		AN.TB.6.2
6.1.4.b	Katalog der Bauherrenaufgaben nach Gutachten R.Berger für Senat v.Berlin. Analyse nach Redundanzen. Zuordnung zum Alternativ-Katalog Kap.9.5		AN.TB.6.3
6.2.1	Zusammenhang der Prozesse der Bauwerks-Erstellung und Erhaltung - in Anlehnung an EN.ISO-9001	GR.6.4	
6.2.1	Auswertung der ISO-Normen 9001/ 9004 / 1006 hinsichtlich der deduktiven Ableitung von Bauherrenaufgaben.		AN.TB.6.4
6.2.2	Alternatives Konzept der Bauherrenaufgaben (delegierbar / nicht delegierbar), abgeleitet aus Tätigkeiten von Prozess-Modellen der ISO-Normen 9001 / 9004 / 10006	TB.6.5	
6.3.3	Modell der Delegations-Risiken nach A) Aufgaben-Art und B) asymmetrischer Information	TB.6.6	
6.3.5	Bewerteter Katalog der Bauherrenaufgaben nach dem Grad des Delegations-Risikos - Bestimmung der Bauherren-Kernaufgaben	TB.6.7	
6.4.1	Modell zur Bewertung von Bauherrenaufgaben hinsichtlich ihrer baukulturellen Wirkung (Wirkungs-Stufen)	TB.6.8	
6.4.2	Bewertung der Aufgaben nach ihrer baukulturellen Wirkung	TB.6.8A	AN.TB.6.5
6.5	Position der Bauherren-Funktionen / Aufgaben im Projektablauf	GR.6.9	
6.6	Übersicht der Bauherrenaufgaben mit Delegations-Risiken und baukulturellen Wirkungen	TB.6.10	
7. - Ansprüche an Kompetenzen der Bauherren			
7.1.1	Kompetenz-Beschreibung nach dem R.Berger-Gutachten für die Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin		AN.TB.7.1
7.1.2	Gewichtete Stellenanforderungen an die Leitung der Service-Einheit FM in Neukölln gemäß Gutachten „Ernst & Young GmbH mit einer bezirklichen Arbeitsgruppe (Mai 2006)		AN.TB.7.2
7.1.3	Kompetenzvergleich öffentlicher und privater Bauherren als Ergebnis einer Umfrage im Jahr 2004	TB.GR.7.1	
7.2.1	Modell der Kompetenz-Arten der Bauherren	TB.7.2	
7.2.2	Bewertungstabelle und Ergebnisse zur Bestimmung der Bauherren-Kompetenzen aus ihren Aufgaben		AN.TB.7.3
8. - Öffentliche Bauherren als baukulturelles Phänomen			
8.4.1	Stellen-Organigramm der 'Service-Einheit' (SE) Hochbau Neukölln 2000	GR.8.1	
8.4.1	Datenübersicht des Haushaltsplans 2000-2001 der SE-Hochbau Neukölln mit allen Ausgaben- u. Einnahmen-Ansätzen Daten der Investitionsplanung für Bauvorhaben (andere Kapitel)	TB.8.1-A	
8.4.3	Übersicht der (internen) Produkte der SE-Hochbau für 2000 (Vers. 3) - Bauherrenaufgaben (delegierbar, nicht delegierbar) Architekten- und Ingenieurleistungen	TB.8.2-A	
8.5	Organigramm der Service-Einheit Facility Management (2012)	GR.8.2-B	
8.6.1	Organisatorische Verflechtung der SE-Hochbau (2000) bei investiven Bauvorhaben	GR.8.3	
8.7.1	Gesetze und Vorschriften des öffentlichen Bauens (2012)	TB.8.4	
8.7.1	Berliner Vorschriften für das öffentliche Bauen (Std. 26.6.2011)	TB.8.5	
8.7.1	Auswertung der Berliner Vorschriften nach Zielsetzungen und Bezügen zu den Dimensionen (A-C) des Kapitels 6		AN.TB.8.1
8.7.3	Bauen des Neuköllner Hochbauamtes 1870-2003 - Typologien, Mengen	TB.DG.8.6	

BIBLIOGRAFIE

- Addidas. 2007. Wettbewerb (Realisierung) – *Adi Dasslers Brand Center – Herzogenaaurach*. Berlin: phase 1 (unveröffentlicht).
- AHO Fachkommission Projektsteuerung. 2004. *Untersuchung zum Leistungsbild des § 31 HOAI und zur Honorarordnung für die Projektsteuerung*.
- Althans, Dieter & Sonnenberg. 2005. *Architekten und Pioniere, Persönlichkeiten des Neuköllner Kommunalbaus von 1860 bis 1918*, in: Bezirksamt Neukölln von Berlin, Abt. Bauwesen (Hrsg.). *100 Jahre Bauen für Neukölln – Eine kommunale Baugeschichte*. Berlin: Eigenverlag, S. 11–34.
- Amann, Renate & von Neumann-Cosel, Barbara. 2008. *Bauen für die Gemeinschaft – Genossenschaftliche Entwicklungslinien*. Berlin: Genossenschaftsforum e. V. – edition arkadien.
- Amann, Renate & von Neumann-Cosel, Barbara. 2007. *Anders Leben in Genossenschaften – Formen gelebter Demokratie*. Berlin: Genossenschaftsforum e. V.
- Arbeitskreis Reinhold Kiehl mit W. Kravcynski, Dieter Althans u. a. 1987. *Berufspraxis, Staatsdienst und Wettbewerbserfolge, Baumeister und Stadtbaurat*, in: Bezirksamt Neukölln von Berlin, Abt. Bau- und Wohnungswesen (Hrsg.). *Architekt Reinhold Kiehl – Stadtbaurat in Rixdorf bei Berlin*. Berlin: Eigenverlag.
- Arndt, Adolf. 1984. *Demokratie als Bauherr*. Berlin: Archibook-Verlag. Neuauflage (Erstauflage:1961).
- Baier, Christof 2005. *Die Organisation der Neuköllner Bauverwaltung seit 1875*, in: Bezirksamt Neukölln, Abteilung Bauwesen (Hrsg.). *100 Jahre Bauen für Neukölln, Eine kommunale Baugeschichte*. Berlin: Eigenverlag, S. 105–128.
- BauGB. 2004. *Baugesetzbuch*.
- BauO Bln – Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin. 2005. *Bauordnung für Berlin (BauO Bln) – (GVBl. S. 495) zuletzt geändert Juni 2011*. Berlin: Land Berlin.
- Berger, Ronald – Strategie Consultants 2001. *Präsentation der Ergebnisse für die Neuausrichtung der Bauenden Bereiche der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin*. Berlin: PP-Präsentation (unveröffentlicht).
- Berlin, Senatsverwaltung für Finanzen. 2001. *Berliner Haushaltsrecht (LHO)*. Berlin: Berlin.
- Berlin, Senatsverwaltung für Stadtentwicklung 2002. *Wirtschaftliche Standards des öffentlichen Bauens*. Berlin: Senat von Berlin.
- Berlin, Expertenkommission Staatsaufgabenkritik. *Abschlussbericht*, in: <www.berlin.de/imperia/md/content/verwaltungsmodernisierung/publikationen/abschlussberichtstaatsaufgabenkritik.pdf>. 23.11.2001.

- Berlin, Senatsverwaltung für Inneres. *Organigramm der Berliner Verwaltung 2011*, in: <www.berlin.de/imperia/md/content/seninn/00organigramme/schaubild_berlin_verwaltung.pdf>. 2011.
- Berlin – Senatsverwaltung für Stadtentwicklung. 2008. *Allgemeine Anweisung für die Vorbereitung u. Durchführung von Bauaufgaben Berlins*. Berlin: Kulturbuch-Verlag GmbH. Ausgabe 2008.
- Berlin, Senatsverwaltung für Stadtentwicklung. *Vorlage an den Hauptausschuss: Neuausrichtung der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung*, in: <www.parlament-berlin.de/ados/Haupt/vorgang/h15-0497-v.pdf>. 14.05.2002.
- Berlin, Überbezirkliche Projektgruppe FM mit Ernst & Young Real Estate GmbH. 2006. *Endbericht des Projektes „Schaffung eines bezirklichen Facility Managements“*. Berlin: Berlin (internes Schriftstück).
- Berlin, Vergabeservice. *Vergabeleitfaden, Rechtsquellen*, in: <www.berlin.de/vergabeservice/rechtsverwaltungsvorschr/rechtsquellen.html>. 12.11.2012.
- Berlin. 2005. *Verwaltungsreform-Grundsätze-Gesetz (VGG)*. Berlin: Berlin.
- Berndt, Heide. 1968. *Ist der Funktionalismus eine funktionale Architektur?*, in: null (Hrsg.). *Architektur als Ideologie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, S. 9–50.
- Bezirksamt Neukölln von Berlin, Abt. Bauwesen (Hrsg.). 2005. *100 Jahre Bauen für Neukölln – Eine kommunale Baugeschichte*. Berlin: Eigenverlag.
- Bezirksamt Neukölln. 2007. Wettbewerb (Realisierung) *Erweiterungsbau der Zürich-Grundschule Berlin Neukölln*. Berlin Neukölln: Bezirksamt Neukölln (unveröffentlicht).
- Bielka, Frank. 2007. *Stadtrendite der öffentlichen Wohnungswirtschaft: Hoher Gewinn für die Stadt*, in: Jürten Steinert – Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.). *Kommunale Wohnungsunternehmen – Tafelsilber oder Saatkartoffeln?* Berlin, S. 63–76.
- Biermann, Veronica. 1997. *Ornamentum – Studien zum Traktat „De re aedificatoria“ des Leon Battista Alberti*. Hildesheim/Zürich/New York: Olms.
- BIM, Berliner Immobilienmanagement GmbH. *Internetauftritt der BIM*, in: <www.bim-berlin.de/die-bim.html>. Juni 2012.
- BMVBS – Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung. *Richtlinien für die Durchführung von Bauaufgaben des Bundes (RBBau)*, in: <www.bmvbs.de/SharedDocs/DE/B/GesetzeUndVerordnungen/richtlinien-fuer-die-durchfuehrung-von-bauaufgaben-des-bundes-rbbau.html>. 22.2.2012.

- BMVBS – Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung mit: Fachhochschule Köln, Fakultät f. Architektur (H.P.Achatzi / U.Dahms) 2011. *Architekturqualität für ÖPP, sicherstellung architektonischer Qualität bei ÖPP* (öffentlich private Partnerschaft) in: http://www.bmvi.de/DE/BauenUndWohnen/Bauwesen/OePP/Architekturqualitaet/architekturqualitaet-fuer-oepp_node.html
- BMW. 2001. Wettbewerb (Realisierung) *Zentralgebäude* – Leipzig/Berlin: phase 1 (unveröffentlicht).
- Bodenschatz, Harald. ... *die Suche eines Auswegs aus der Vorhölle*, in: *Stiftung Baukultur* – www.bundesstiftung-baukultur.de/positionen/kolumne/rueckschau (Nr. 11). 15.09.2011 .
- Braun, Lucia. ... *ein Schuss Anarchie*, in: *Stiftung Baukultur* – www.bundesstiftung-baukultur.de/positionen/kolumne/rueckschau.html (Nr. 3). 14.06.2010.
- Breiting, Alois & Knosala, Ryszard. 1997. *Bewerten technischer Systeme – Theoretische und methodische Grundlagen bewertungstechnischer Entscheidungshilfen*. Berlin/Heidelberg/New York: Springer.
- Brockhaus. 1979. *Der Große Brockhaus*. Wiesbaden: F. A. Brockhaus. 18. Auflage.
- Brockhaus. 1955. *Der Große Brockhaus*. Wiesbaden: F. A. Brockhaus. 16. völlig neu bearbeitete Auflage.
- Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung. *Leitfaden Nachhaltiges Bauen – hier: ANLAGEN 1 + 6*, in: www.nachhaltigesbauen.de/leitfaeden-und-arbeitshilfen/leitfaden-nachhaltiges-bauen-ausgabe-2001.htm. 2001.
- Bundesanstalt für Immobilienaufgaben – BIMA. *Das Unternehmen – Facility Management, Verkauf, Bundesforst, Informationen*, in: www.bundesimmobilien.de. Juni 2012.
- Bundesministerium für Verkehr Bau und Stadtentwicklung. *Bewertungssystem Nachhaltiges Bauen für Bundesgebäude (BNB)*, in: www.nachhaltigesbauen.de/bewertungssystem-nachhaltiges-bauen-fuer-bundesgebäude-bnb/steckbriefe-bnb-2009-4.htm. April 2008.
- Bundesstiftung Baukultur. Wechselnde Kolumnen auf der Internetseite. www.bundesstiftung-baukultur.de/Positionen/kolumne/rueckschau
- CABE – Sir Stuard Lipton (chairman). *Creating excellent buildings – A guide for clients (foreword)*, in: www.cabe.org.uk/files/creating-excellent-buildings.pdf. 2003.
- Christiaanse, Kees. ... *Fernbedienung*, in: *Stiftung Baukultur* – www.bundesstiftung-baukultur.de/positionen/kolumne/rueckschau.html (Nr. 4). 08.08.2010.
- Conradi, Peter. 1995. *Die Verantwortung des öffentlichen Bauherrn*. *Deutsches Architektenblatt*. Jg. 1995, September, – S. 1574–1576
- Cordes, Gerhard. 1998. *Gestalt und Ganzheitlichkeit*, in: FOGIB (Hrsg.). *Bericht der Forschergruppe FOGIB*. Stuttgart.
- Daimler AG. 2008. Wettbewerb (Planungsgutachten) *Neubau Konzernzentrale der Daimler AG*. Berlin: phase 1 (unveröffentlicht).

- Dehnhard, Albrecht. 1996. *Dimensionen staatlichen Handelns: Staatstheorie in der Tradition Hermann Hellers*. Tübingen: Mohr.
- Descartes, René. 1637. *Discours de la methode pour bien conduire sa raison et chercher la verité dan le sciences*. Leiden.
- Deutsche Bauzeitung. 2010. *Was verstehen sie unter nachhaltigem Bauen*. deutsche bauzeitung – db. Jg. 2010, April.
- Deutscher Bundestag, Enquete-Kommission. 1998. *Abschlussbericht: Schutz des Menschen und der Umwelt*. Deutscher Bundestag.
- DGNB, Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen e.V. *Das deutsche Gütesiegel Nachhaltiges Bauen, Aufbau – Anwendung – Kriterien*, in: <www.dgnb_handbuch_44S_20090423_online_de(1).pdf>. 04.06.2009.
- Durth, Werner & Siegel, Paul. 2009. *Baukultur – Spiegel gesellschaftlichen Wandels*. Berlin: Jovis.
- Duvigneau, Hans Jörg. 1993. *Die Rolle des Bauherren im Wohnungsbau*, in: Stimman, Hans (Hrsg.). *Wohnungsbau für Berlin*. Berlin: Senat Bau-Wohnen, S. 50– 59
- Duvigneau, Hans Jörg. 2006. *100 Jahre Berliner Wohnungsbau. Vortrag am 28.03.2006 (unveröffentlicht)*
- Eberhard, Kurt. 1999. *Einführung in die Erkenntnis- und Wissenschaftstheorie – Theorie und Praxis der konkurrierenden Erkenntniswege*. Stuttgart u. a.: Kohlhammer. 2. Auflage.
- Egloff, Markus. 1996. *Ziele und Lenkungsmöglichkeiten des Bauherren*. Zürich: Hochschulverlag an der ETH Zürich.
- Eisert, Derek. 2004. *Bewertung von Bauwerken mit der Effizienzwertmethode – Untersuchungen zur ganzheitlichen Qualität*. Weimar: Universitätsverlag.
- Ellrigmann, Horst. 2007. *Vom Qualitätsmanagement zum strategischen Prozessmanagement*, in: Tilo Pfeiffer & Robert Schmitt (Hrsg.). *Masing – Handbuch Qualitätsmanagement*. München. Carl Hanser, S. 69–92
- Engelsmann, Stephan. ... *Ingenieurbaukunst*, in: <www.bundesstiftung-baukultur.de/positionen/kolumne/rueckschau.html (Nr. 8)>. 01.04.2011 .
- Esser, Hartmut. 2000. *Soziologie – Spezielle Grundlagen – Institutionen*. Frankfurt/ New York.
- Fischer, Günther. 2009. *Vitruv NEU oder Was ist Architektur?* Gütersloh/Berlin – Basel Boston Berlin: Bauverlag/Birkhäuser.
- FKZA: Jörisen, J. & Kopfmüller, J. & Brandl, V. & Paetau , M. 1999. *Ein integratives Konzept nachhaltiger Entwicklung*. Karlsruhe: FKZA Forschungszentrum Karlsruhe.

- Flierl, Bruno 2010. *Baukultur und Gesellschaft*, in: S.Lange & J.N. Müller (Hrsg.) 1997. *Wege zu einer ganzheitlichen Betrachtung, Bd. 1 – Motivation, Einführung – Bd. 2 Bewertungsmethodik*, in: FOGIB (DFG-Forschergruppe Ingenieurbauten) (Hrsg.). Stuttgart: Universität Stuttgart.
- FOGIB, Forschergruppe Ingenieurbauten (DFG). 1998. *Bd. 2 – Bewertungsmethodik*, in: FOGIB (Hrsg.). *Ingenieurbauten – Wege zu einer ganzheitlichen Betrachtung*. Stuttgart.
- Franck, Dorothea & Franck, Georg. 2008. *Architektonische Qualität*. München: Carl Hanser.
- Franck, Georg. 1998. *Ökonomie der Aufmerksamkeit*. München/Wien: Carl Hanser.
- Freitag, Lutz 2007. *Unverzichtbar – Kommunale und öffentliche Wohnungsunternehmen sichern vitale Städte*, in: Jürgen Steiner – Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.). *Kommunale Wohnungsunternehmen – Tafelsilber oder Saatkartoffeln*. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung, S. 26–40.
- Frese, Erich (Hrsg.). 1992. *Handwörterbuch der Organisation*. Stuttgart: Poeschel. 3. völlig neu gestaltete Auflage.
- Gabriel, Knut. 1998. *Das triadische Denken. Die geistige Auseinandersetzung mit der Veränderung unserer Umwelt*, in: FOGIB (Hrsg.). Stuttgart, S. 17– 34
- Geiger, Walter. 2007. *Qualitätsmanagement bei immateriellen Produkten*, in: Tilo Pfeiffer & Robert Schmitt (Hrsg.). *Masing – Handbuch Qualitätsmanagement*. München: Carl Hanser, S. 917–979.
- Geissler, Susanne & Bruck, Manfred & Lechner, Robert. 2003. *Total Quality Planung und Bewertung (TQ-PB) von Gebäuden*. Wien: Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie.
- Gesetz zur Errichtung einer „Bundesstiftung Baukultur“. 2006. *Errichtung einer „Bundesstiftung Baukultur“*.
- Gloy, Karen. 1996. *Das Verständnis der Natur – Die Geschichte des ganzheitlichen Denkens*. München: C. H. Beck.
- Gronemeyer, Marianne. 1988. *Die Macht der Bedürfnisse, Reflexionen über ein Phantom*. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt.
- Häcker, Hartmut & Stapf, Kurt H. (Hrsg.). 2004. *Dorsch – Psychologisches Wörterbuch*. Bern: Hans Huber. 14. Auflage.
- Hansen, Klaus P. 2003. *Kultur und Kulturwissenschaft*. Tübingen: A. Franke. 3. Auflage.
- Häußermann, Hartmut. 2000. *Die neuen Bauherren*, in: Architektenkammer Berlin (Hrsg.). *Architektur in Berlin, Jahrbuch 2000*, S. 15-19.
- Hibst, Peter. 1991. *Utilitas Publica – Gemeiner Nutz – Gemeinwohl*. Frankfurt am Main: Peter Lang.

- Hill, Wilhelm & Fehlbaum, Raymond & Ulrich, Peter. 1994. *Organisationslehre 1. Ziele, Instrumente u. Bedingungen d. Organisation sozialer Systeme*. Bern u. a.: Haupt. 5. Auflage.
- Hoffmann, Michael H. G. 2005. *Erkenntnisentwicklung – Ein semiotisch-pragmatischer Ansatz*. Frankfurt am Main: Fischer.
- Illies, Christian. ... *ein gefährliches Wort*, in: Stiftung Baukultur – www.bundesstiftung-baukultur.de/positionen/kolumne/rueckschau (Nr. 9). 30.05.2011.
- Injac, Nenad. 2007. *Die Entwicklung des Qualitätsmanagements im 20/21. Jahrhundert*, in: Tilo Pfeifer & Robert Schmitt (Hrsg.). *Masing – Handbuch Qualitätsmanagement*. München. Carl Hanser, S. 15–33.
- ISO 9000. 2005. *Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe (ISO 9000:2005)*. Berlin: Beuth.
- ISO9001. 2000. *Qualitätsmanagementsysteme Anforderungen*. Berlin: Beuth.
- ISO9004. 2000. *Qualitätsmanagementsysteme Leitfaden zur Leistungsverbesserung (ISO 9004:2000)*. Berlin: Beuth.
- Jaeckel, Ralph. 2005. „Bauen wie auf der Friedrichstadt“ – *Das Retablisement der brandenburg-preußischen Provinzialstädte im 18. Jahrhundert*, in: Veröffentlichung Archive Preußischer Kulturbesitz (Hrsg.). *Mathematisches Calcul und Sinn für Ästhetik*. Berlin: Duncker & Humblot, S. 11–14.
- Jäger, Falk. 2010. *Nostalgische Wohlfühlarchitektur ist doch keine Baukunst*. db – *Deutsches Architektenblatt*. Jg. 2010, Juni, S. 17
- Jesberg, Paul Gerd. 1998. *Ästhetisches Urteilen*, in: FOGIB (Hrsg.). Stuttgart, S. 65–82.
- Kalusche, Wolfdietrich. 2002. *Projektmanagement für Bauherren und Planer*. München/Wien: Oldenbourg.
- Kaminski, Gerhard. 1998. *Metamorphosen in der Zusammenarbeit zwischen einem Psychologen und Umweltgestaltern*, in: FOGIB (Hrsg.). Stuttgart.
- Kamiske, Gerd F. & Umbreit, Gunnar. 2003. *Qualitätsmanagement – eine multimediale Einführung*. Leipzig: Carl Hanser. 2. Auflage.
- Kant, Immanuel. 1787. *Kritik der reinen Vernunft*. Riga: Hartknoch.
- Klaus, Georg. 1972. *Moderne Logik – Abriss der formalen Logik*. Berlin: VEB Deutscher Verlag der Wissenschaften. 8. Auflage.
- Kleihues, Josef Paul. 1984. *Die Architektur, das wollte ich sagen, bedarf unser aller Pflege*, in: Bauausstellung Berlin GmbH (Hrsg.). *Internationale Bauausstellung Berlin 1984 – Die Neubaugebiete – Dokumente Projekte*. Berlin: Quadriga, S. 58–71
- Klein, Hans-Joachim. 2000. *Kultur*, in: Bernhard Schäfers (Hrsg.). *Grundbegriffe der Soziologie*. Opladen: Leske + Budrich.
- Knell, Heiner. 1985. *Vitruvs Architekturtheorie: Versuch einer Interpretation*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

- Kochendörfer, Bernd & Liebchen, Jens & Viering, Markus G. 2007. *Bau-Projekt-Management – Grundlagen und Vorgehensweisen*. Wiesbaden: Teubner.
- Koepf, Hans & Binding, Günter. 2005. *Bildwörterbuch der Architektur*. Stuttgart: Alfred Kröner. 4. Auflage.
- Korczak, Dieter. 2002. *Nachhaltigkeitsindikatoren-Systeme im Vergleich*, in: <www.gp-f.com/de/pdf/ak_nachh.pdf>. August 2002.
- Krems, Burghard *Online-Verwaltungslexikon*, in: <www.olev.de>. 02.11.2012.
- Kruft, Hanno-Walter. 1986. *Geschichte der Architekturtheorie: von der Antike bis zur Gegenwart*. Berlin: Becksche Verlagsbuchhandlung. 2. Auflage.
- Kuchenmüller, Reinhard. 1995. *Bedarfsplanung und die Renaissance des Bauherrn*. DAB. Jg. 1995, 5, S. 1587–1591
- Kuchenmüller, Reinhard. 1995. *Und wo bleibt der Bauherr? Deutsches Architektenblatt – DAB*. Jg. 1995, September, Nr. 9.
- Kuhn, Gerd. 2010. *Baugruppen als erfolgreiche alternative Bauträger*. db – Deutsche Bauzeitung. Jg. 2010, August, S. 15–19.
- Küßner, Stephan. 2007. *Organisationskonzepte für das Immobilien- und Liegenschaftsmanagement der Bundesländer*. Lohmar/Köln: Josef Eul Verlag.
- Lampugnani, Vittorio Magnano. 1993. *Die neue Einfachheit*, in: Deutsches Architektur-Museum Frankfurt am Main (Hrsg.). *Architektur Jahrbuch 1993*. München: Prestel, S. 9–12.
- Leising, Daniel. *Die Macht der Räume*, in: <www.architekturpsychologie.org/Psychologie-Heute-Artikel.htm>. 17.02.2011.
- Lendi, Martin. 1998. *Ethische Aspekte im Bewertungsverfahren von Bauwerken*, in: FOGIB (Hrsg.), S. 11–16.
- Lexikon der Nachhaltigkeit. *Ziele – Was will nachhaltige Entwicklung wie erreichen?*, in: <www.nachhaltigkeit.info/artikel/ziele_1388.htm>. 15.04.2011.
- Locher-Koebler-Frik . 1991. *Kommentar zur HOAI*. Düsseldorf: Werner. 6. neu bearbeitete und erweiterte Auflage.
- Lorenzer, Alfred. 1968. *Städtebau: Funktionalismus und Sozialmontage? Zur sozialpsychologischen Funktion der Architektur*, in: (Hrsg.). *Architektur als Ideologie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, S. 51–104.
- Löw, Martina. *... eine Chance für Gesellschaft*, in: Stiftung Baukultur – <www.bundesstiftung-baukultur.de/positionen/kolumne/rueckschau.html (Nr. 5)>. 29.09.2010.
- Lüttmann, Peter. 1986. *Zwischen Modellfall und Kraftakt, fünf Kindertagesstätten in Berlin-Neukölln im Sofortprogramm*. Bauwelt. Jg. 17, Oktober, Nr. 38, S. 1444–1452.

- Lüttmann, Peter. 1990. *Asbest, ein Anlaß zum Umdenken*, in: Monika Bönisch u. a. (Hrsg.). *Z. B. ASBEST*. Berlin: Heimatmuseum Neukölln, S. 78–83.
- Lüttmann, Peter. 1998. *Die neuen Zwänge der öffentlichen Hand – Drei „fast“ identische Kindertagesstätten in Berlin-Neukölln*. *Bauwelt*. Jg. 1998 , Mai, Nr. 19, S. 1032–1035.
- Lüttmann, Peter. 2003. *Kindertagesstätten nach 1980*, in: Berlin und seine Bauten, Teil VII, Sozialbauten: Berlin Ernst & Sohn Verlag, S.130–131
- Lüttmann, Peter. 2005. *Daten und Fakten des öffentlichen Bauens in Neukölln*, in: Bezirksamt Neukölln v. Berlin – Abteilung Bauwesen (Hrsg.). *100 Jahre Bauen für Neukölln – Eine kommunale Baugeschichte*. Berlin: Eigenverlag, S. 265–276.
- Lüttmann, Peter. 2005. *Einflüsse Bedingungen und Konzepte – Öffentliches Bauen in Neukölln 1980–2003*, in: Bezirksamt Neukölln v. Berlin – Abteilung Bauwesen (Hrsg.). *100 Jahre Bauen für Neukölln – Eine kommunale Baugeschichte*. Berlin: Eigenverlag, S. 193–228.
- Lüttmann, Peter. 2005. *Positionen der Bauherren – Ergebnis einer Umfrage unter privaten und öffentlichen Bauherren, unter Architekten, Baufirmen und Politikern*, in: Bezirksamt Neukölln v. Berlin – Abteilung Bauwesen (Hrsg.). *100 Jahre Bauen für Neukölln – Eine kommunale Baugeschichte*. Berlin: Eigenverlag, S. 229–252.
- Lüttmann, Peter. 2006. *Positionen und Einflüsse der Bauherren*. *Deutsches Architektenblatt*. Jg. 2006 , September, Nr. 9, S. 48–50.
- Lynch, Kevin. 1965. *Das Bild der Stadt*. Berlin/Frankfurt am Main/Wien: Ullstein.
- Marg, Volkwin. *Kultivierung der Stadt*, in: Stiftung Baukultur – <www.bundesstiftung-baukultur.de/positionen/kolumne/rueckschau.htm (Nr. 6)>. 30.11.2010.
- Maslow, Abraham H. 1954. *Motivation und Persönlichkeit (engl.: Motivation and Personality)*. Olten: Walter-Verlag.
- Maurer, Hartmut. 2009. *Allgemeines Verwaltungsrecht*. München: C. H. Beck. 17. Auflage.
- Meadows, Denis. 1972. *Die Grenzen des Wachstums – Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit*. Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Meyer, Roswitha. 2000. *Entscheidungstheorie*. Wiesbaden: Gabler. 2. Auflage.
- Meysenburg, Christian. 2001. *Entwicklung von Grundlagen für das Controlling in öffentlichen Bauverwaltungen*. Karlsruhe: Universitätsverlag.
- Mitscherlich, Alexander. 1965. *Die Unwirtlichkeit unserer Städte – Anstiftung zum Unfrieden*. Frankfurt am Main: Suhrkamp. Erstausgabe.
- Model, Otte & Creifelds, Carl. 1969. *Staatsbürger-Taschenbuch*. München: Beck'sche Verlagsbuchhandlung. 9. Auflage.
- Musil, Andreas & Kirchner, Sören. 2012. *Das Recht der Berliner Verwaltung*. Berlin/Heidelberg/New York: Springer. 3. Auflage.
- Neumeyer, Fritz. 2002. *Quellentexte zur Architekturtheorie*. München: Prestel.

- Nida-Rümelin, Julian. 2011. *Primat der Ethik – Baukultur und die Idee der Bürgerschaft*, in: Bundesstiftung Baukultur (Hrsg.). *BAUKULTUR – Baukultur des Öffentlichen – Bauen in der Gesellschaft*. Basel: Birkhäuser, S. 16–21
- Nida-Rümelin, Julian. *Baukultur ist die ethisch zu verantwortende Gestaltung gebauter Räume*, in: Stiftung Baukultur – www.bundesstiftung-baukultur.de/positionen/kolumne/rueckschau.html (Nr. 1)». 9.4.2010.
- Norberg-Schulz, Christian. 1965. *Logik der Baukunst*. Berlin/Frankfurt: Ullstein.
- Nünning, Ansgar (Hrsg.). 2005. *Grundbegriffe der Kulturtheorie und Kulturwissenschaften*. Stuttgart/Weimar: J. B. Metzler.
- Offe, Claus. 2002. *Wessen Wohl ist das Gemeinwohl?*, in : (Hrsg.). *Gemeinwohl und Gemeinsinn*. Berlin: Akademie Verlag.
- Pfarr, Karlheinz & Hasselmann, Willi & Will, Ludwig. 1984. *Bauherren-Leistungen und die §§ 15 u. 31 der HOAI*. Essen: Dt. Consulting-Verlag.
- Pfarr, Karlheinz. 1983. *Geschichte der Bauwirtschaft*. Essen: Dt. Consulting Verlag.
- Picot Arnold, Dietl Helmuth, Franck Egon. 2008. *Organisation – Eine ökonomische Perspektive*. Stuttgart: Schäfer Poeschel. 5. Auflage.
- Poelzig, Hans. 1931. *Der Architekt, Rede auf dem 28. Bundestag des BDA*. Tübingen: Ernst Wasmuth.
- Popper, Karl R. 1997. *Auf der Suche nach einer besseren Welt*. München: Piper. 9. Auflage.
- Posener, Julius. 1966. *Wie werden wir weiterleben?*, in: Ders. (Hrsg.). *Julius Posener – Aufsätze und Vorträge 1931–1980*, Braunschweig/Wiesbaden. Vieweg & Sohn, S. 120–131.
- Posener, Julius. 1975. *Kunstwerke*, in: Ders. (Hrsg.). *Julius Posener – Aufsätze und Vorträge 1931–1980*, Braunschweig/Wiesbaden. Vieweg & Sohn, S. 311–321.
- Posener, Julius. 1987. *Rheinhold Kiehl in seiner Zeit*, in: Bezirksamt Neukölln Berlin, Abteilung Bau- und Wohnungswesen (Hrsg.). *Architekt Rheinhold Kiehl, Stadtbaurat in Rixdorf bei Berlin*. Berlin: Eigenverlag, S. 130 – 131.
- Reisbeck, Tilmann & Schöne, Lars Bernhard. 2006. *Immobilien Benchmarking*. Berlin u. a.: Springer.
- Riegler, Johanna (Hrsg.). 2005. *Kulturelle Dynamik der Globalisierung – Einleitung*. Wien: Verlag der Österreichischen Akademie der Wissenschaften.
- Rieniets, Tim 2014. „...nur ein Wort“ in: Stiftung Baukultur – www.bundesstiftung-baukultur.de/positionen/kolumne/rueckschau.htm (Nr. 27)». 01.09.2010.
- Rixdorf (Hrsg) 1908/1909. *Verwaltungsbericht der Stadt Rixdorf*, Rixdorf
- Rixdorf (Hrsg) 1913. *Verwaltungsbericht der Stadt Rixdorf*, Rixdorf

- Rolli, Engelbert. 1998. *Mut zur Entscheidung*, in: FOGIB (Hrsg.). Stuttgart. Universität Stuttgart, S. 55–64.
- Rotermund, Hermann. 1977. *Ästhetische Bedürfnisse. Zur materialistischen Analyse ihrer gesellschaftlichen Funktion*. Frankfurt am Main: Materialismus Verlag.
- Sack, Manfred. 1998. *Von der Utopie, dem guten Geschmack und der Kultur des Bauherrn, oder: Wie entsteht gute Architektur?* Solothurn: Architekturforum. Neuauflage.
- Sandkühler, Hans Jörg (Hrsg.). 1990. *Europäische Enzyklopädie zu Philosophie und Wissenschaften*. Hamburg: Felix Meiner Verlag.
- Saradshow, Peter. 1998. *Einführung in die Bewertungspraxis*, in: FOGIB (Hrsg.). Stuttgart, S. 197–216.
- Sauerbruch, Matthias. ... *alles was wir haben*, in: Stiftung Baukultur – www.bundesstiftung-baukultur.de/postionen/kolumne/rueckschau.htm. 10.05.2010.
- Sauerbruch, Matthias. 2011. *Das Öffentliche in Deutschland – was ist das? – Die deutsche Gesellschaft und ihre Kultur des Bauens*, in: Michael Braum (Hrsg.). *Baukultur des Öffentlichen – Bauen in der Gesellschaft*. Basel: Birkhäuser, S. 22–31
- Schack, Haimo. 2007. *Schönheit als Gegenstand richterlicher Beurteilung*, in: (Hrsg.). *Tagung am 07.05.2008 in Berlin, Konrad Adenauer Stiftung*.
- Schäfer, Rudolf. 2001. *Zusammenfassung der Ergebnisse der Anhörung der Fachkreise im Rahmen der Prüfaufträge des (Berliner) Senats zur den Vorschlägen der Expertenkommission Staatsaufgabenkritik für die bauenden Bereiche (intern, nicht veröffentlicht)*. Berlin: Senatsverwaltung für Stadtentwicklung.
- Schattner, Karljosef. 1989. *Vom Nutzen einer Bauverwaltung*. *Deutsches Architektenblatt – DAB*. Jg. 1989, Februar, Nr. 2, S. 167–168
- Schlick, Christopher M. & Rochold, Simone. 2007. *Qualitätsmanagement bei Dienstleistungen*, in: Tilo Pfeiffer & Robert Schmitt (Hrsg.). *Masing – Handbuch Qualitätsmanagement*. München: Carl Hanser. S 941– 953.
- Schopenhauer, Arthur. 1813. *Über die vierfache Wurzel des Satzes vom zureichenden Grunde*. Zürich: Diogenes.
- Schultz-Coulon, Kristin. 2000. *Was wollen die Bauherren? – Zum Stand der Dinge: Ein Gespräch über wirtschaftliche, berufspolitische und kulturelle Rahmenbedingungen*. *DAB – Deutsches Architektenblatt*. Jg. 2000, Mai – S. 564–569, S. 564–569
- Schulz-Eickhorst, Antje. 2002. *Die Bauherren-Architektenbeziehung: eine institutenökonomische Problemanalyse mit Lösungsansätzen*. Köln: Müller.
- Scorl, Konrad. 1988. *Der Bauherr als Rechtsbegriff*. Heidelberg: Müller, jur. Verlag.
- Seghezzi, Hans Dieter. 2007. *Konzepte Modelle Systeme*, in: Tilo Pfeiffer & Robert Schmitt (Hrsg.). *Masing – Handbuch Qualitätsmanagement*. München: Carl Hanser, S. 155–171.

- SenStadt. IID. 2001. Wettbewerb (Realisierung) *Mensa – Verwaltung HU-Adlershof*, in: <www.stadtentwicklung.berlin.de/aktuell/wettbewerbe/ergebnisse/2000/mensa>.
- SenStadt. IID. 2002. Wettbewerb (Generalplanung, offen) –*Realisierungswettbewerb Otto-Hahn-Oberschule Bln. Neukölln*, in: <www.stadtentwicklung.berlin.de/akutell/wettbewerbe/ergebnisse/2002/otto_hahn>.
- Sichtermann, Barbara. ... *geschichtsbewusst*, in: Stiftung Baukultur – <www.bundesstiftung-baukultur.de/positionen/kolumne/rueckschau.html (Nr.7)>. 01.02.2011.
- Sommer, Anette. 2000. *Opportunismus, Corporate Identity oder Abkehr von der Architektur. Deutsches Architekten Blatt – DAB*. Jg. 2000, 5, S. 563.
- Sommer, Hans-Rolf. 1995. *Verlust d. öffentlichen Bauherrn – Privates Bauen für die öff. Hand (Investorenmodelle). Deutsches Architekten Blatt – DAB*. Jg. 1995, 5, S. 1581–1686.
- Steiner, Rudolf. 1982. *Der Ursprung der Architektur aus dem Seelischen des Menschen und im Zusammenhang mit dem Gang der Menschheitsentwicklung*, in: (Hrsg.). *Wege zu einem neuen Baustil – und der Bau wird Mensch*. Dornach (Schweiz): Rudolf Steiner Verlag, S. 30–37
- Stiftung Baukultur. *Informationen*, in: <www.bundesstiftung-baukultur/informationen/ueberbaukultur.html>. Mai 2010.
- Stimpel, Ronald. *Geld und Gestalt. DAB – Deutsches Architektenblatt*. Jg. 2008, Oktober, S. 29–30
- Strecke, Reinhart. 2000. *Prediger, Mathematiker und Architekten, Die Anfänge der preußischen Bauverwaltung und die Verwissenschaftlichung des Bauwesens – Katalog zur Ausstellung*, in: Geheimes Staatsarchiv Preußischer Kulturbesitz (Hrsg.). *Mathematisches Calcul und Sinn für Ästhetik – Die preußische Bauverwaltung*. Berlin: Duncker & Humblot, S. 25–36.
- Sulzer, Georg. 1771 / 1774. *Allgemeine Theorie der Schönen Künste*. Lexikon der Künste und der Ästhetik. Leipzig: M.G.Weidmanns Erben und Reich.
- Süssmuth, Rita. 1989. *Demokratie als Bauherr. Deutsches Architektenblatt*. Jg. 1989, August, Nr. 8, S. 1145–1146.
- Tatarkiewicz, Wladyslaw. 2003. *Geschichte der sechs Begriffe Kunst – Schönheit – Form – Kreativität – Mimesis – Ästhetisches Erlebnis*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- ThyssenKrupp. 2006. Wettbewerb (offen 2-phasig Realisierung) *Neubau ThyssenKrupp Quartier Essen*. Berlin: phase 1 (unveröffentlicht).
- Wagenführer, Bernd. 1995. *Gestaltung unternehmerischer Zielsysteme zur Handlungsorientierung von Mitarbeitern*. Düsseldorf: VDI-Verlag.
- Wagner, Karl. 2007. *Ausgestaltung von QM-Systemen auf der Basis der ISO-Reihe*, in: Tilo Pfeiffer & Robert Schmitt (Hrsg.). *Masing – Handbuch Qualitätsmanagement*. München: Carl Hanser, S. 173–205.

- Wagner, Stephan M. 2007. *Lieferantenmanagement*, in: Tilo Pfeiffer & Robert Schmitt (Hrsg.). *Masing – Handbuch Qualitätsmanagement*. München: Carl Hanser, S. 547–572.
- Weeber, Hannes & Simone Bosch. 2003. *Bauqualität, Verfahrensqualität und Produktqualität bei Projekten des Wohnungsbaus*. Stuttgart: Fraunhofer IRB.
- Weeber, Rotraut & Weeber, Hannes & Kähler, Gert. 2005. *Baukultur! Informationen – Argumente – Konzepte, Zweiter Bericht zur Baukultur in Deutschland*. Berlin/Bonn: Junius.
- WIBERA Wirtschaftsberatung AG. 1998. *Organisations- und Aufgabenmodelle für ein kommunales Gebäudemanagement*, in: (Hrsg.). *Kommunale Gebäudemanagement-Konzepte und deren prakt. Umsetzung (Tagung am Dt. Institut für Urbanistik – DIFU)*, Berlin: Dt. Institut für Urbanistik.
- Widmann, Mario. 2005. *Die Beziehung Bauherr – Architekt*. *DAB*. Jg. 2000, 5, Nr. Seite 560 ff.
- Will, Ludwig. 1983. *Die Rolle des Bauherrn im Planungs- und Bauprozess*. Berlin: Technische Universität.
- Will, Ludwig. 1987. *Vom Bauherrn zum Projektsteuerer*, in: Bachmann & Hasselmann & Koopmann & Will (Hrsg.). *Festschrift zum 6. Geburtstag von Prof. Dr. Karlheinz Pfarr*. Berlin: Eigenverlag der Herausgeber.
- Wiswede, Günter. 1973. *Motivation und Verbraucherverhalten*. München/Basel: Reinhardt Verlag. 2. Auflage.
- Wohlhage, Konrad. 1997. *Von der Qualitätskonkurrenz zum Preiswettbewerb*, in: Hertling (Hrsg.). *Die Zukunft der Baukultur, Dt. Architektentag 1997*. Hamburg: Junius.
- Zangemeister, Christof. 1970. *Nutzwertanalyse in der Systemtechnik – Eine Methodik zur multidimensionalen Bewertung und Auswahl von Projektalternativen*. München: Wittmannsche Buchhandlung.
- Zollondz, Hans-Dieter. 2006. *Grundlagen Qualitätsmanagement – Einführung in Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte*. München/Berlin: R. Oldenbourg. 2. Auflage.

„[...] Denn man muß die Gegenstände schon in ziemlich hohen Grade kennen, wenn man die Regeln angeben will, wie sich eine Wissenschaft von ihnen zu Stande bringen lasse. [...]“

(Kant, 1787, Kritik der reinen Vernunft, 1. Buch, 2. Teil, Einleitung, Abschnitt I)

Bauherren und Baukultur

Heutiger Unbestimmtheit bzw. ‚Verkürzung‘ der Begriffe Baukultur und Bauherren wird ein ganzheitliches Verständnis entgegengesetzt und Bauherren als wesentliche baukulturelle Akteure beschrieben. Mit drei sich ergänzenden Modellen bestimme ich Baukultur: mit fünf kultur-‘stiftenden‘ Elementen, mit normativen Qualitäts-Ansprüchen (einschließlich psychischer Bedürfnisse) an das Bauen, mit den Ursachen kulturellen Wandels. Bauherren definiere ich mit fünf Merkmalen und ordne ihre heutigen Erscheinungsformen mit einer wertorientierten Typologie. Ein prozessorientierter Katalog ihrer Aufgaben wird heutigen Konzepten gegenübergestellt, delegierbare und ‚Kern‘-Aufgaben werden mit Einsichten der ‚Prinzipal-Agent-Theorie‘ abgegrenzt. Der Entwurf eines Kompetenzprofils professioneller Bauherren erweist die Notwendigkeit baufachlichen und architektonischen Qualifikation ihrer Organisation. Eine öffentliche Bauverwaltung wird als Beispiel eines professionellen Bauherren vorgestellt, mit seiner Geschichte, Organisation, Aufgaben, Leistungen und Ressourcen. Es wird ihre Einbindung in Zusammenhänge von Politik, Verwaltung und Gesellschaft, die baukulturelle Positionierung sowie Veränderungen ihrer Position im öffentlichen Bauen beschrieben.

ISBN 978-3-7983-2722-1 (Druckversion)

ISBN 978-3-7983-2723-8 (Onlineversion)



ISBN 978-3-7983-2722-1



www.univerlag.tu-berlin.de