

Großbauprojekte und politische Entscheidungsträger

„Die Demokratie“ als Bauherr

Es ist an der Zeit, die Geschehnisse in deutschen Großprojekten und ihre Verantwortlichen auch einmal positiv zu betrachten, sagen die Autoren dieses Artikels. Und richten das Augenmerk auf herausragende Bauprojekte, die im Angesicht knapper Kassen ohne das Zutun von Entscheidungsträgern möglicherweise nie realisiert würden. | [Olaf Fechner](#), [Reinhold Johrendt](#)

52

Mehr Geld für Großbauprojekte bedeutet auch weniger Budget für die eigentlichen Aufgaben unserer Gesellschaft. Doch wie lassen sich beide Ansprüche vereinen?

Eigenwillige Quote: die berufliche Herkunft der Hamburger Bürgerschaft, die Vorgänge zum Bau der Elbphilharmonie zu entscheiden hat, verdeutlicht das Dilemma. Nur sechs der 121 Abgeordneten haben einen erkennbaren beruflichen Bezug zum Bauen.

Die politischen und behördlichen Entscheidungsträger nehmen scheinbar fördernden Einfluss auf unsere Baukultur, wenn sie zu Beginn eines Bauprojekts über dessen tatsächliche Baukosten und Risiken schweigen oder diese erst viel später und scheinbar bekanntgeben. Denn welches dieser Vorhaben könnte realisiert werden, wenn schon vor Baubeginn die außerordentlichen, jedoch realistischen Baukosten und Bauzeiten klar zu erkennen wären? Herausragende Bauprojekte, wie sie Hamburg, Stuttgart, Berlin & Co. zukünftig in Bauwerksführern ausweisen werden, könnten

vor dem Hintergrund knapper Kassen und riesiger Sozialaufgaben ohne das Zutun der Verantwortlichen, ob aus Einfältigkeit oder Ignoranz, scheinbar nie entstehen.

Analysen bringen nicht viel Neues

Klaus Grewe, Projektmanager aus London, stellte Anfang 2013 im Interview mit Deutschlandradio Kultur die berechtigte Frage: „Warum werden die Projektkosten zunehmend viel tiefer veranschlagt, als sie tatsächlich kosten?“ (1). Warum ziehen prestigeträchtige öffentliche Bauprojekte häufig hohe Baukostenüberschrei-



Klaus Eppeler/fotolia.com



jogyx/fotolia.com

tungen nach sich und welche Rolle spielen Architekten und Ingenieure, ihre Qualifizierung und ihre gesellschaftliche Verpflichtung? Analysen zu den Ursachen der Baukostenüberschreitungen und Terminprobleme aktueller Bauprojekte führen bekanntermaßen zu Geboten des Projektmanagements, rechtlichen Aspekten sowie unterschiedlichen Vergabestrategien. Auch die Reformkommission „Großprojekte“ des BMVBS wird hier nicht viel Neues hervorbringen. Fehlt es wirklich am Know-how oder an der praktikablen projektspezifischen Anwendung des Wissens? Oder geht es nicht vielmehr um die Kultur des Bauens in unserer demokratischen Gesellschaft? Zumindest im Hinblick auf öffentliche Bauprojekte sind Probleme häufig im Handeln des Bauherrn begründet.

Mittel zum Zweck

Bauen ist grundsätzlich nicht verfasste Kernaufgabe des Staates, sondern Mittel zum Zweck. Entscheidungen des Volkes bzw. der Parlamente über Budgets und Projektetats sollten an Werte und Sachziele der Gemeinschaft gebunden sein. Werden Entscheidungen dann auf Grundlage falscher Kostenermittlungen und unzureichender Risikobewertungen gefasst, führen nachfolgende Kostenüberschreitungen unweigerlich zu einem Ungleichgewicht zu Lasten der gemeinschaftlichen Aufgaben, meist im sozialen Bereich. Die „öffentliche Hand“ (2) bezeichnet im Allgemeinen Bund, Länder und Kommunen, die einen Immobilienbestand von ca. 800 Mrd. Euro halten (davon sind ca. 500 Mrd. gewerblich, als Schul-, Verwaltungs-, Universitäts- und Krankenhausbauten etc.) (3). Sie ist damit größter Immobilieneigentümer der BRD (4). Zum Vergleich: Die Kirche hat in ihrer Vielzahl von Körperschaften Immobilien im Gesamtwert von 160 Milliarden Euro (5).

Immobilienbezogene Kosten bilden einen der größten Posten im jeweiligen Verwaltungshaushalt, woraus sich entsprechend der allgemein bekannten Ansätze aus dem Corporate Real Estate Management generell ein großes Einspar- und Optimierungspotential (zu Gunsten verfasster Kernaufgaben) ergibt. Dennoch prägen Berichte über exorbitante Kostensteigerungen öffentlicher Großprojekte die gesellschaftliche Diskussion, wobei „kleinere“ weniger populäre Projekte, wie Krankenhäuser, Schulen etc., davon nicht ausgenommen sind. Dabei entziehen sich diesem Diskurs die häufig verdeckten Kostensteigerungen (ermittelte Kosten über dem tatsächlichen Bedarf) oder die sogenannten „Sowieso“-Kosten, (nicht angegebene, bei sachgerechter Planung aber bekannte Kosten).

Im Gegensatz zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen dominieren bei der öffentlichen Hand Sachziele – somit ist sie primär nicht-kommerziell und in diesem Zusammenhang vergleichbar mit dem dritten, dem sogenannten Sozial-Profit-Sektor. Die Güter des demokratischen Staates, wie Gesundheit, Bildung oder Kultur, richten sich ebenso wie die des nichtstaatlichen Sektors an bestimmten Werten aus, deren Nutzen vorrangig nicht monetär und somit schwer messbar ist. Markttypische Formalziele wie Rendite, Effizienz und Effektivität – aber auch **Bauprojekte – sind meist nur „Mittel zum Zweck“** und somit im Rahmen der Auftrags Erfüllung zweitrangig.

Beruflicher Hintergrund beeinflusst Entscheidungen

Gebietskörperschaften wie Bund, Länder und Kommunen regeln verfassungsgemäß ihre Geschäfte auf demokratischer Basis, das heißt die Bauherrenschaft besteht aus den territorial zugehörigen Bürgern, repräsentiert durch Parlamente, Parteien, Verbände etc. als dessen gewählte Vertreter (6). Diese arbeiten je nach Aufgabenfülle ehrenamtlich, in Teilzeit oder Vollzeit, sind in der Regel jedoch im Hinblick auf das Baumanagement als Laien anzusehen. Entgegen einer aktuellen Bestandsaufnahme zu wesentlichen Aspekten von Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen (7) gründet die Einbindung Ehrenamtlicher in politischen Gremien auf der Repräsentanz bestimmter Gruppen sowie zeitlicher Ressourcen des Einzelnen. Die Auswahl gewählter Entscheidungsträger erfolgt in der Regel nicht auf Grundlage fachlicher Kompetenzen, doch hat ihr persönlicher und beruflicher Hintergrund einen wesentlichen Einfluss auf ihr Handeln (8). So handelt beispielsweise ein Jurist im Bauausschuss anders als ein Architekt oder eine Deutschlehrerin im Kulturausschuss anders als ein Theologe. Ein exemplarischer Blick auf die berufliche Herkunft der Hamburger Bürgerschaft, die Vorgänge zum Bau eines weltweit einzigartigen Konzerthauses zu entscheiden hat, soll das verdeutlichen. Nur sechs der 121 Abgeordneten haben einen erkennbaren beruflichen Bezug zum Bauen, wengleich sicher nicht zu derartig komplexen Projekten (9). Diese Quote lässt sich sicher auch auf andere öffentliche Gremien übertragen.

Hohes Gut: Demokratie und Ehrenamt

Da also Parlamentarier selten über entscheidende Fachkompetenz in Großbauprojekten verfügen, werden sie in der Vorbereitung und Umsetzung ihrer Entscheidungen von der öf-



OLAF FECHNER

› Olaf Fechner, M.A.; Dipl.-Ing., Projektsteuerer (DVP e.V.); wiss. Mitarbeiter an der HCU; Schwerpunkte: öffentliche Vergabe, Bauherrenaufgaben im öffentlichen und kirchlichen Bereich sowie Bau- und Immobilienmanagement im Social-Profit-Bereich; 2006-2011 Projektsteuerung u. ÖPP-Beratung bei tsj-architekten GmbH und Finanzbehörde Hamburg; 2007-2009 Mitglied der ÖPP-Expertengruppe der BAK; 2001 Diplom Fachbereich Architektur und 2009 Master (berufsbegleitend) „Schutz Europäischer Kulturgüter“, aktuelle Forschung: Projektmanagementleistungen im Bau- und Immobilienmanagement bei Diakonie und Kirche



REINHOLD JOHRENDT

› Reinhold Johrendt, Univ.-Prof.; Architekt und seit 1990 ö.b.u.v. Sachverständiger für Honorare für Architektenleistungen (b.v.s.); seit 2008 Studiendekan BA-Architektur der HCU Hamburg; seit 2001 Professor für Bauökonomie; seit 1978 Tätigkeit als Architekt, Berater und Sachverständiger; 1995 bis 2001 wiss. Mitarbeiter im Institut für Bauökonomie der Universität Stuttgart unter Horst Küsgen. Forschungsschwerpunkt: Bauökonomie im Spiegel ihrer sozialen und ökologischen Verpflichtung; I/2013 Gutachten für PUA Elbphilharmonie

fentlichen Verwaltung unterstützt. Diese Doppelpoligkeit zwischen Parlament und Bürokratie wird besonders deutlich, wenn man sich das reguläre Ablaufschema immobilienbezogener Entscheidungen vergegenwärtigt, wobei Bedarfsermittlung, -überprüfung und fachliche Einschätzung in den diversen Instanzen der Bürokratie liegen, jedoch Budgetrecht und die definierende Entscheidungsgewalt beim Parlament (10).

In Abgrenzung zum marktwirtschaftlichen Sektor stellt die Einbindung Ehrenamtlicher in die Entscheidungs- und Aufsichtsfunktionen staatlicher Gremien Chance und Risiko zugleich dar. Dabei nimmt das Zusammenwirken der bauherrenseitigen Kräfte (Parlament und Verwaltung) einen sehr wesentlichen Einfluss auf das Bau- und Immobilienmanagement. Die Kurzfristigkeit und Kurzsichtigkeit politisch konkurrierender demokratischer Kräfte steht hier einer beherrschenden Bürokratie gegenüber. Nicht selten muss zwischen beiden durch die Einbindung externer Projektsteuerer als Moderator vermittelt werden. Ob schädliche Projektverläufe zu vermeiden sind, hängt meist von Zeitpunkt und Umfang der Beauftragung einer professionellen Steuerung ab. Besondere Herausforderungen an das Projektmanagement stellen sich zudem aus den begrenzten zeitlichen und fachlichen Ressourcen demokratischer Entscheidungsträger. Das Hohe Gut von Demokratie und Ehrenamt, welches Transparenz, Partizipation und das Funktionieren unserer Gesellschaft sichert, kann im Zusammenspiel mit einer professionellen Projektsteuerung für herausragende Bauten sorgen, die sich innerhalb und nicht außerhalb eines definierten Kosten- und Terminrahmens bewegen (11).

Überraschungen sind kein Novum

Bezug nehmend auf die **Frage nach den gesellschaftlichen Ursachen für die zunehmend zu niedrig geschätzten Kosten** kann festgestellt werden, dass dies kein aktuelles Problem ist! Unkontrollierte Projektverläufe und Kostensteigerungen bestehen nicht erst seit den 1970er Jahren, als Dieter Wedels Dreiteiler „Einmal im Leben“ das Bauen in Deutschland karikiert. Auch Bruno Taut mit seiner sehr qualitätsvollen Planung zur Hufeisensiedlung der 1930er Jahre war nicht der erste, der die Baukosten und damit entscheidende Projektziele (soziales Wohnen) verfehlte. Nein, sie ziehen sich durch die Jahrhunderte und somit durch die Geschichte des Bauens mit all seinen sozialökonomischen Wechselbeziehungen. Die Kunsthistoriker geben uns gar Hinweise auf eine Kritik des Papstes Pius II. um 1462 gegenüber seinem Architekten

„Bernardus“. Dieser hatte das damalige Budget um das Fünffache überschritten. Dennoch soll Pius seinem Baumeister ausdrücklich gedankt haben. Nur durch die Täuschung über die voraussichtlichen Kosten konnte der Bauherr überhaupt zu der Entscheidung über den Bau von Palast und Sakralbau gelangen. **Die Vorspielungen falscher Tatsachen legten somit den Grund für später bewunderte Bauten** (12).

Gebührt demnach nicht auch den heutigen Beteiligten der angeblich gescheiterten Großprojekte von Stuttgart, Hamburg und Berlin Lob, wenn sie einen Teil der sich abzeichnenden Kosten nicht listeten oder bestehende Risiken nicht benannten? Leisten nicht auch Volkes Vertreter Großes für die Baukultur, wenn sie nicht genauer nachfragen und trotz bereits geschlossener Verträge Qualitätsanforderungen ändern? Und wie ist es mit den bürokratischen Vertretern des öffentlichen Bauherrn? Schaffen sie nicht gar Großes für die kommenden Jahrhunderte, wenn sie Projekte schon mal vergeben, ohne die Leistungen vollständig, eindeutig und technisch richtig zu beschreiben?

Für diesen Ruhm könnte hinter Baukostenüberschreitungen und dem Vergessen eigentlich bekannter Kosten System vermutet werden, denn die Erfahrung zeigt, dass dadurch – bewusst oder unbewusst – Projekte initiiert

werden, die es anderenfalls wohl nicht oder nur in sehr viel anderer Ausprägung gegeben hätte. Doch wird hier vergessen, dass die Ziele unserer Gesellschaftsordnung nicht in der Schaffung herausragender Bauten liegen, sondern in der Wahrung eines demokratischen Sozialstaates mit allen Querschnittsthemen. Einem Rechtsstaat, der jedem Bürger Leben entsprechend unseres Grundgesetzes sichert. Mehr Geld für Großbauprojekte bedeutet auch weniger Budget für die eigentlichen Aufgaben unserer Gesellschaft. Doch wie lassen sich beide Ansprüche vereinen? Ein verstärkter professioneller Aufwand am Projektbeginn samt kompetenter externer Kontrolle über mögliche Zielkonflikte, Kostenermittlungen und Risikobewertung würde Prozessabläufe verbessern und realistischere transparente Entscheidungsgrundlagen legen. Ob verdeckte Kostensteigerungen und nicht ausgewiesene Sowiesso-Kosten jeweils „durch sachgerechte Aufgabenwahrnehmung vermeidbar gewesen wären“ (13) unterliegt so oft der Perspektive, ob intern aus Verwaltung und Politik oder extern, mit der Erfahrung, dass Fehler häufig auch Haftungen auslösen.

In wie weit die bauherrenseitige Aufgabenerfüllung durch Politik und Verwaltung sachgerecht erfolgt, ist kontrovers. Dies zeigen die gegenseitigen Schuldzuweisungen wie sie beispielsweise Prof. Falk Jaeger, zeitgenössischer Architekturkritiker, in seinem Aufsatz zum Berliner Großstadtdhughafen analysiert (14). Die gesellschaftliche Brisanz wird von der kritischen Einschätzung des Hamburger Rechnungshofes unterstrichen, wenn dieser sagt, dass „Sowiesso“-Kosten die Maßnahme zwar nicht verteuern, aber deren spätes Erkennen maßgeblichen Einfluss auf Volksvertreter und deren vorhergehende Abwägungen nimmt. Entgegen der Sicht des Rechnungshofes entfaltet sich bei sehr komplexen Projekten eine Präjudiz parlamentarischer Entscheidungen faktisch nicht erst mit Beschluss und Freigabe der HU-Bau (EW-Bau), sondern bereits in der Projektvorbereitung, d.h. mit Beschlüssen zur ES-Bau. Und entgegen der idealisierenden Vermutung des Hamburgischen Rechnungshofes (15), kann und wird aus vielen Projekten längst nicht mehr ausgestiegen, auch wenn noch vor Baubeginn, das heißt zur HU-Bau, mehr als die erstgenannten Ressourcen ausgewiesen werden. Trotz Einhaltung des parlamentarischen Etatrechtes wird in täglicher Praxis – je nach Notwendigkeit – mit unrealistisch niedrigen oder gegenüber dem Bedarf zu hohen Kosten taktiert, ohne dass später Verantwortliche innerhalb der Verwaltung gefunden werden (können). Nicht selten werden externe



James/fotolia.com

Transparente vollständige Akten öffentlicher Großprojekte, insbesondere der in „Schieflage“ geratenen, könnten durch bauökonomische Forschung hilfreiche Fakten zum Handlungsbedarf in der Praxis liefern.

Objektplaner oder Berater vom Auftraggeber instrumentalisiert und ggf. später „geopfert“, obwohl sie die Mängel rechtzeitig erkannten oder bei rechtzeitiger und allumfassender Beauftragung erkannt hätten.

Nachfolgenden Projektverantwortlichen empfiehlt sich daher zukünftig eine heuristische Vorgehensweise, d.h. unzureichendes Wissen durch Erfahrungen, einschließlich der schlechten, auszugleichen. So könnte man für die Kosten- und Terminplanung öffentlicher Projekte gar zu der „Daumenformel“ gelangen: „Nimm politische Zielsetzung mal zwei (oder drei ...) und gelange so zur realistischen Budgetierung“.

Aber fehlt es nun wirklich am Know-how innerhalb von Parlament und Verwaltung oder an der projektspezifischen Anwendung des Wissens? Zum einen fehlt es denen, die nach demokratischen Grundsätzen über öffentliche Budgets zu entscheiden haben an spezifischem Wissen und öffentlichen Verwaltungen bei einmaligen Bauprojekten an der notwendigen Routine oder schlicht dem projektbezogenen Spezialwissen. Zum anderen stehen hierarchisch bürokratische Strukturen einer optimalen Projektorganisation und der Einbindung vorhandener Kompetenzen entgegen. Zersplitterung, Intransparenz und fehlende Erfolgsorientierung im hierarchischen System des öffentlichen Bauherrn lässt vieles an Daten und Wissen ungenutzt. Die Forderung Prof. Dr. Diederichs (16), nur fachkundige, erfahrene, leistungsfähige und zuverlässige Vertreter auf Bauherrnseite tätig werden zu lassen, bedingt einerseits eine projektbezogene selbstkritische Einschätzung zum jeweils vorhandenen Verwaltungspersonal, da dies zum Teil über Jahre quantitativ als auch qualitativ reduziert wurde oder der Einzigartigkeit und Komplexität von Großprojekten häufig nicht gewachsen ist bzw. sein kann. Andererseits bietet sich die Möglichkeit, deligierbare Bauherrnleistungen an geeignete, externe Anbieter zu vergeben. So hatte bereits Vitruv, Architekt und Ingenieur des ersten Jahrhunderts v. Chr. geraten, nichtvorhandenes Wissen um das von Spezialisten zu ergänzen (17), was wiederum bauherrnseitige Kompetenzen in der sachbezogenen Festlegung von Auswahl- und Zuschlagskriterien verlangt. Die dann noch beim Auftraggeber verbleibenden Risiken schlechten Managements, insbesondere aus seiner alleinigen Entscheidungsbefugnis, reduzieren sich nach gängiger Rechtsauffassung auf die Fälle, wo der Bauherr trotz deutlicher Hinweise an einer projektschädlichen Realisierungspraxis festhält (18). Beides, ob internes oder externes Projektmanagement, bedarf einer grundlegenden

Sachkunde, wobei auf Bauherrnseite Projektverständnis- und -leitungskompetenzen gestärkt werden sollten.

Zweifelsohne müssen umfassende Qualifikationen zum Bau- und Immobilienmanagement, insbesondere Kostenplanung und Risikomanagement, bei allen Beteiligten in der Lehre vermittelt und in der Praxis gestärkt worden sein. Walter Gropius forderte konsequenter Weise die Lehre um Experimente am Bau und in der Werkstatt zu ergänzen, um der Isolierung des Architekten vom Praktischen entgegenzuwirken (19). Jahrzehnte später forderte auch Horst Küsgen, über 30 Jahre Lehrstuhlinhaber und Direktor am Institut für Bauökonomie der Universität Stuttgart, für die damals junge Bauökonomie die Lehre um Forschung, als Hinterfragen sozioökonomischer Zusammenhänge in der Praxis, zu bereichern (20). **Wäre es da heute nicht konsequent, die Akten der gescheiterten Großprojekte für die Forschung zugänglich zu machen, um aus den Fehlern der Praxis zu lernen?** Solche Forderungen scheitern unter dem Hinweis auf Vertragsgeheimnisse, auch wenn nunmehr einige (wenige) Dokumente, wie zum Beispiel die zur Neuordnung des Projektes Elbphilharmonie, veröffentlicht wurden (21). Wie kann es sein, dass Demokratie und politische Partizipationsrechte der Bürger einhergehen und dennoch die Akten der Öffentlichkeit und damit auch der Wissenschaft überwiegend verschlossen bleiben?

Sollen Architekten und Ingenieure, ob in der Sphäre des Bauherrn oder als Objektplaner, gute Treuhänder und Sachwalter des Bauherrn sein, muss deren Ausbildung wieder stärker auf Methodenkompetenz und auf unabhängiges Denken (22) sowie sozioökonomisches Hinterfragen gerichtet werden. Transparente vollständige Akten öffentlicher Großprojekte, insbesondere der in „Schieflage“ geratenen, ließen durch bauökonomische Forschung den konkreten Handlungsbedarf herausfinden und für die Praxis nutzbar machen. Liefern doch insbesondere diese gescheiterten Projekte Hinweise darauf, warum das in den letzten Jahrzehnten entwickelte Wissen nicht konsequent angewendet wird.

Braucht es nicht auch öffentlich kritische Meinungen von Architekten und Ingenieuren zu Kostensteigerungen, wenn hierdurch vom Volk beschlossene Haushaltsplanungen ins Schwanken geraten und andere gesamtgesellschaftliche Verpflichtungen im Sozialen und Kulturellen gefährdet werden?

Treuhänderisches Handeln muss sich an gesellschaftlichen ethischen Werten ausrichten. Aus der Pflicht zur Sorge sind Architekten und Ingenieure zur Suche nach Alternativen

GLASER
-isb cad-

a NEMETSCHKE Company

Heizkraftwerk Hannover Linden



Planung: grbv Ingenieure im Bauwesen GmbH & Co. KG, Hannover
Foto: enercity, Hannover

In der Praxis überzeugen

GLASER -isb cad- ist ein hochspezialisiertes, sorgfältig auf die Aufgaben in der Bauplanung abgestimmtes CAD-Programm. In mehr als 25 Jahren hat sich bereits jeder dritte Bauplaner in Deutschland für die praxisingerechten CAD-Lösungen von GLASER -isb cad- entschieden.

Mehr Informationen und Preise ... www.isbcad.de



Sicher planen mit DesiCon EC 2

Um allen Bauplanern die Umsetzung des EC 2 zu erleichtern, wurde DesiCon EC 2 entwickelt. DesiCon EC 2 vereint zahlreiche Tabellen und Berechnungsverfahren, die bei der Planung unerlässlich sind. Das Programm ist ideal geeignet für die Ermittlung und Berechnung von

- Materialeigenschaften für Beton und Bewehrung
- Querschnittswerten
- Verankerungslängen (Feld, Mittel- und Endauflager, Stoßübergreifungslängen)
- Gebrauchstauglichkeitsnachweisen (Mindestbewehrung zur Rissbreitenbeschränkung und Nachweis der Rissbreite)

Wesentliche Rechengänge und Ergebnisse können ausgedruckt oder zur weiteren Verwendung nach Word exportiert werden.

Mehr Informationen ... www.isbcad.de/EC2

Bestellen Sie noch heute eine **kostenlose Vollversion -isb cad-** zum Test für 4 Wochen inkl. Support, Schulung und Dokumentation ... www.isbcad.de

GLASER -isb cad- Programmsysteme GmbH
Telefon +49(0)5105 5892-0 · info@isbcad.de

und Lösungen angehalten, die unabhängig von ureigenen Projektinteressen und denen des Auftraggebers einer (selbst-)kritischen gesellschaftlichen Bewertung unterzogen werden müssen. Sie sind neben allem ingenieurmäßigem Know-how zum frühzeitigen Hinterfragen sozioökonomischer Wechselbeziehungen aufgefordert. Nach der Berufsordnung freier Berufe ist das Handeln von Architekten und Ingenieuren in der Sphäre des Bauherrn treuhänderisch sowie auf den Auftraggeber und das Gemeinwohl gerichtet. Ob deren bestimmende Prinzipien dabei sozial oder narzisstisch selbstverwirklichend sind, zeigt nach Ingeborg Flagge unsere Baukultur ebenso wie das Selbstbewusstsein, „das Vorhanden- bzw. Nicht-Vorhandensein der Bauherren“ (23). Treuhänderische Tätigkeit charakterisiert der Sozialwissenschaftler Gerhard Wegner als Handeln im Auftrag einer „dritten Instanz“, deren Unspezifisches er als Stärke sieht, fordert es doch den stetigen Diskurs mit der Gesellschaft (24). Unabhängig von ihren „ureigensten Projektinteressen“ sollten sich Architekten mehr am intellektuellen Leben beteiligen und zu gesellschaftlichen Fragen öffentlich Meinung beziehen, postulierte Christoph Ingenhoven, Generalplaner des Stuttgarter Hauptbahnhofes (25). Braucht es demnach nicht auch öffentlich kritische Meinungen unseres Berufsstandes zu 100-, 200-, 300-prozentigen Kostensteigerungen, wenn hierdurch vom Volk beschlossene Haushaltsplanungen ins Schwanken geraten und andere gesamtgesellschaftliche Verpflichtungen gefährdet werden?

Die Beratungspflicht der Objektplaner und Projektsteuerer, Bauherrn, selbst den sachkundigen, auf mögliche Widersprüche und Gefahren seines Handelns hinzuweisen ist nicht ausschließlich auf eine mögliche Haftungsfreiheit zu richten, sondern folgt gesellschaftlichen Aspekten. Voraussetzung ist jedoch, dass der Bauherr derartige freie Beratung bereits zu Projektbeginn beauftragt und ausreichend Mittel zur Verfügung stellt, um schädliche Projektentwicklungen zu vermeiden.

Deligierbare Bauherrenfunktionen

Der öffentliche Bauherr wird in Deutschland repräsentiert durch parlamentarische Gremien, die in Bezug auf Bauprojekte in der Regel Laien sind, in Projekten jedoch zentrale Bauherrenaufgaben wahrnehmen. So obliegt ihnen die Zielsetzung, deren Gewichtung und das Budgetrecht, insbesondere in Abwägung gesamtgesellschaftlicher Sachziele über das Bauprojekt hinaus. Vertretung und Unterstützung erfahren diese Gremien durch die hauptamtliche öffentliche Verwaltung in ihrer hierarchi-

schon Struktur. Damit Volkes Vertretern objektive Entscheidungsgrundlagen, Informationen über Projektverläufe und evtl. notwendige und sinnvolle Steuerungsansätze zur effektiven und effizienten Realisierung gewährleisten können, braucht es Beratung, d.h. qualifizierte Architekten und Ingenieure in Wahrnehmung deligierbarer Bauherrenaufgaben. Diese sind rechtzeitig und allumfassend einzubinden, so dass die vorhandenen Kompetenzen der Gruppe zur höchstmöglichen Effektivität, d.h. größtmögliche Erreichung vorab festgelegter Ziele, führen. Kompetente Gutachten zur Fehleranalyse ex post nutzen bestenfalls den zukünftigen Projekten. Egal, ob deligierbare Bauherrenfunktionen durch die Verwaltung selbst oder extern wahrgenommen werden, ist eine hinreichende Qualifizierung sicherzustellen. Neben den von Diederichs beschriebenen Projekterfahrungen in Planung, Ausführung und Steuerung braucht es hierzu verstärkte bauökonomische Kompetenzvermittlung in der Lehre unterstützt durch entsprechende Forschung.

Anerkennende Worte des damaligen Papstes Pius II. über die zu Projektbeginn bewusst zu niedrig angegebenen Kosten passen zu einem hierarchisch oder despotisch agierenden Bauherrn, der so Entscheidungen zu Gunsten seiner Repräsentations- und Privatbauten befördert. Demgegenüber muss sich Demokratie als Bauherr auf transparente und realistische Entscheidungsgrundlagen stützen, um eine verfassungsgemäße Abwägung der Gemeinwohlinteressen vornehmen zu können. Andernfalls realisieren auch wir wenige herausragende Einzelbauwerke zu Lasten vieler nicht realisierbarer Gemeinschaftsaufgaben: von der sozialen Gesundheitspolitik über Bildung und Kultur bis hin zur klassischen Wohlfahrt. <

Literaturhinweis

- 1 Grewe, Klaus in: Deutschlandland Radio Kultur: Ortszeitinterview - Projektmanager: Risiken von Großprojekten transparent machen (09.01.2013). (<http://www.dradio.de/dkultur/sendungen/interview/1972527/>, Zugriff: 14.01.2013)
- 2 Eine umfassende Definition des öffentlichen Auftraggebers bietet §98 GWB.
- 3 Marktforschungsgesellschaft Bulwien AG aus 2000. In: Schulte (Hrsg.): Immobilienökonomie. Band 1, 3. Aufl., S. 186 ff.
- 4 Brockhoff/ Zimmermann. in: Schulte (Hrsg.): Immobilienökonomie. Band 1. 3. Aufl., München [u.a.]: Oldenbourg, 2005. S. 897 ff.
- 5 Steffen Heitmann (2007): Wandel und Beständigkeit - Kirche mobil und immobil. In: Evangelisches Siedlungswerk in Deutschland (Hrsg.), Kirche im Wandel - den Wandel gestalten, Dokumentation des 1. Berliner Forums, Okt. 2007. S. 6
- 6 vgl. Schubert, Klaus/ Martina Klein: Das Politiklexikon. 5., aktual. Aufl. Bonn: Dietz 2011
- 7 vgl. Siebart, Patricia / Von Hardenberg, Christian:

Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen, 2006: http://www.kpmg.de/media/Corporate_Governance_in_Nonprofit_Organisationen.pdf [Zugriff: 15.08.2012]. S. 13

- 8 vgl. H. Mintzberg: Managen (Original: 2009; deut. Übersetzung: 2011). S. 138; Mintzberg nennt ferner als wesentliche Einflussfaktoren die Branche und den Organisationskontext und steht damit den geläufigen Managementansätzen aus betriebs- und Volkswirtschaft entgegen.
- 9 vgl. Hamburgische Bürgerschaft (Hrsg.): Die Bürgerschaft der Freien und Hansestadt Hamburg, Band 1 - Abgeordnete und Gremien. 2. Aufl., Hamburg. 2012
- 10 vgl. Brockhoff/ Zimmermann in: Schulte (Hrsg.) S. 899 ff.
- 11 vgl. Kriterien des bürgerschaftlichen Ehrenamtes nach der Beschreibung des Deutschen Bundestages: Bericht zur Enquetekommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ (2002:86). In: Landeskirchenamt der Evangelisch-lutherischen Landeskirche Hannovers (Hrsg.): Handbuch für Ehrenamtliche. 2010. S. 16
- 12 vgl. Durm, Josef: Die Baukunst der Renaissance in Italien. Leipzig. 1914 (Handbuch der Architektur II, 5) S. 274 in: Binding (2004) S. 24. Bei den Gebäuden handelte es sich vermutlich um die Kathedrale von Pienza nebst dem Familienpalast Piccolomini nach Vorbild des Palazzo Rucellai von Loeon Battista Alberti. Der „ruhmreiche“ Architekt war vermutlich Bernardo Rossellino (*1409; +1464).
- 13 Rechnungshof der Freien und Hansestadt Hamburg (Hrsg): Kostenstabiles Bauen. Hamburg. 2010. S. 18
- 14 vgl. Falk Jaeger: Die Politik ist ein schlechter Bauherr. In german-architects (<http://www.german-architects.com>) eMagazin. 07.11.2012
- 15 vgl. Rechnungshof. S. 18 ff.
- 16 vgl.: Claus Jürgen Diederichs: 10 Gebote für den Erfolg. In: Deutsches Ingenieurblatt Heft 7/8-2013. S. 41 ff.; Deutsches Ingenieurblatt Heft 9-2013. S. 46 ff.
- 17 vgl. Binding, Günther: Meister der Baukunst. Wiss. Buchges., Darmstadt. 2004. S. 16
- 18 vgl. Eschenbruch, Klaus: Projektmanagement und Projektsteuerung für die Immobilien- und Bauwirtschaft. 3. Aufl., Werner. Neuwied. 2009. S. 690 ff. Ziff. 1657 f.
- 19 vgl.: Walter Gropius: Architektur - Wege zu einer optischen Kultur. Fischer Bücherei KG. Frankfurt a.M. und Hamburg. 1956. S.46 ff.
- 20 vgl. Horst Küsgen: Antrittsvorlesung von 1971 in: Institut für Bauökonomie (Hrsg.): 30 Jahre Institut für Bauökonomie. Stuttgart. 2001. S. 13
- 21 vgl. <http://www.hamburg.de/kulturbehoerde/projekte/3724910/vertraege.html>. (Zugriff: 26.08.2013)
- 22 vgl. Gropius (1956). S. 51
- 23 vgl. Flagge, Ingeborg: Was ist eigentlich Baukultur? O.O. (2005). unter: http://qiw-frankfurt.de/index.php?option=com_content&task=view&id=43&Itemid=98 (Zugriff: 10.07.2009)
- 24 vgl.: Wegner, Gerhard: Treuhänderisches Handeln in der Berufspraxis von Ingenieuren. Vortrag G. Wegner in der TU Braunschweig - Ingenieurkammer Niedersachsen. Braunschweig. 2012
- 25 vgl. Bauen für Despoten? 24.06.2008. in: SPIEGEL SPECIAL 4/2008. Unter: <http://www.spiegel.de/spiegel/spiegelspecial/d-57570819.html> (Zugriff: 26.08.2013)