

ARBEITSHILFE PROJEKTORIENTIERTE ORGANISATIONSEINHEITEN

Die projektorientierte und integrierte Konzeptentwicklung und Umsetzung der energetischen Quartierssanierung erfordert eine Projektorganisation, die ebenfalls integriertes Arbeiten erleichtert und kurzfristig und mit raschen Entscheidungswegen reagieren kann. Die Arbeitshilfe empfiehlt Prinzipien und Organisationseinheiten.

1. Prinzipien der projektorientierten Organisation

Um projektorientierte Arbeitsweisen im Umfeld kommunaler Verwaltungen zu etablieren, haben sich eine Reihe von Prinzipien bewährt. Grundsätzlich gilt es dabei auch, die individuellen Rahmenbedingungen der jeweiligen Kommune zu berücksichtigen: Insbesondere ist die Größe der Verwaltung relevant. Kleinere Gemeindeverwaltung verfügen zwar oftmals nicht über die personellen Ressourcen für intensive Arbeit an Quartierskonzepten, dafür jedoch über kurze Abstimmungswege. Häufig sind mehrere Rollen in Personalunion bei kommunalen Akteuren gebündelt – beispielsweise Stadtplanung und Wirtschaftsförderung. In größeren Kommunen hingegen sind komplexere Entscheidungswege zu berücksichtigen. Hinzu kommt, dass Kommunen und ihre Projektpartner je nach Ressort und Fachgebiet unterschiedliche Erfahrungen mit projektorientierten Arbeitsweisen besitzen – dies gilt es zu berücksichtigen. Die zentralen Prinzipien projektorientierten Arbeitens in Quartiersprozessen:

- **Flexibel reagieren:** Von der Idee über das Konzept bis zur konkreten Umsetzung – jede Phase benötigt einen flexiblen Ansatz für die Organisation. Es ist sinnvoll, eine flexible und temporäre Projektorganisation je nach Projektphase einzurichten und auch die zeitliche Schlagzahl der notwendigen Arbeitstermine darauf abzustimmen, um unnötigen Ressourceneinsatz zu vermeiden.
- **Kurze Entscheidungswege finden:** Es ist sinnvoll, alle Mitglieder von Projektteams der Quartierssanierung seitens der kommunalen Entscheider mit einem möglichst robustem Mandat und klar definierter Entscheidungskompetenz auszustatten, um unnötige Schleifen zu vermeiden. Dies wird durch einen temporären Charakter der projektorientierten Organisationseinheiten erleichtert.
- **Unterschiedliche Verfahrenskulturen berücksichtigen:** Kommunale Akteure und gewerbliche Partner aus Stadtwerken und Wohnungswirtschaft sind unterschiedliche Unternehmenskulturen und Arbeitsweisen gewöhnt. Es ist sinnvoll, die unterschiedlichen Regeln und Abläufe in Bezug auf die Kommunikation im Projektteam zu Beginn des Projektprozesses einmal zu klären und verbindlich zu vereinbaren.
- **Projektorientierte Werkzeuge einsetzen:** Projektorientiertes Arbeiten erfordert eigene Werkzeuge, insbesondere zur Zeit-, Ressourcen- und Kostenplanung. Neben den Projektmanagementtools für Einzelprojekte sind je nach Charakter und Umfang des Quartierskonzepts auch Werkzeuge des Projektportfoliomanagements

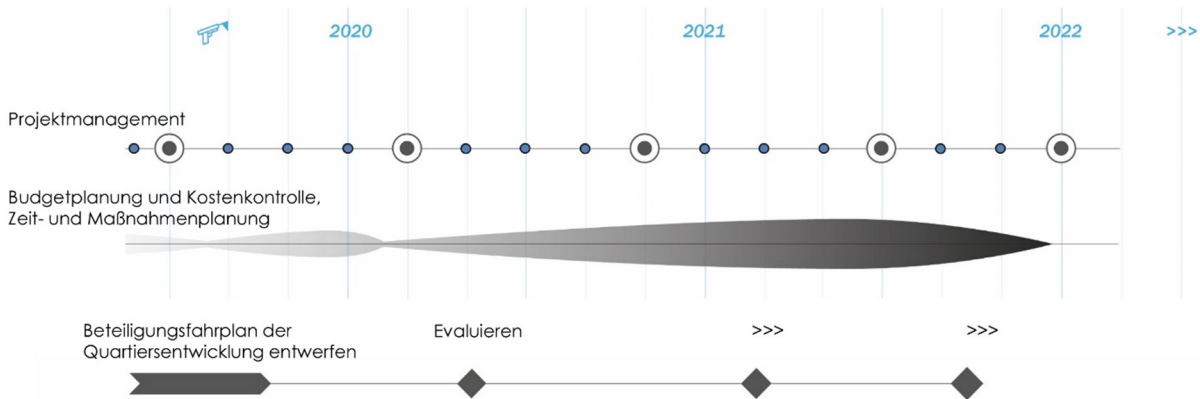


2. Projektorientierte Organisationseinheiten

Die im folgenden beschriebenen Organisationseinheiten sind sowohl für die Konzept- als auch die Umsetzungsphase geeignet, können insbesondere im Falle kleinerer Kommunen und überschaubarer Quartiersprozesse auch zusammengefasst werden.

- **Projektteam Quartierssanierung:** Bereits zu einer frühen Phase – beispielsweise beim Ausloten gemeinsamer Ziele und der Auswahl des Quartiers - bewährt es sich, ein integriertes Projektteam mit den relevanten Akteuren aus kommunaler Verwaltung und ggf. weiterer Projektpartner zusammenzustellen, welches sich regelmäßig austauscht. Je nach Aufgabenstellung im Quartiers sind beispielsweise Mitglieder aus den Fachabteilungen Stadtplanung und -entwicklung, Bauordnung, Verkehrsplanung, technische Infrastruktur, Liegenschaften und Grünplanung sinnvoll. Je nach Projektstand sind darüber hinaus Fachleute für Beteiligung und Öffentlichkeitsarbeit notwendig. Das Projektteam sollte aus einem operatives Kernteam und einer Projektkoordination bestehen – diese Aufgaben lassen sich ggf. an einen externen Dienstleister delegieren. Es ist sinnvoll, weitere Mitglieder nur themen- und anlassbezogen hinzuzuziehen, um unnötige Ressourcenbelastung zu vermeiden. Die Koordinierung des Projektteams in der Umsetzungsphase ist eine gängige Aufgabe des Sanierungsmanagements (siehe Werkzeug „Organisation und Aufgaben des Sanierungsmanagements“).
- **Steuerungsgruppe:** Für Meilensteine im Prozess und wichtige Entscheidungen über fachliche Schwerpunkte und den Ressourceneinsatz ist es hilfreich, anlassbezogen eine Steuerungsgruppe für die energetische Quartierssanierung einzuberufen. Sie setzt sich aus den jeweiligen Entscheidern (z.B. Dezernenten und Amtsleiter, Geschäftsführer von Stadtentwicklungsgesellschaften und Partnerunternehmen) zusammen, fällt verwaltungsinterne strategische Entscheidungen und bereitet politische Entscheidungsprozesse vor. Die Entscheidungsgrundlagen für die Steuerungsgruppe werden im Projektteam Quartierssanierung aufbereitet.

Die Einordnung der Organisationseinheiten im Kontext eines umfangreichen Quartiersentwicklungsprozesses wird im Werkzeug „Phasendiagramm Projektentwicklung in Quartiers- und Stadtentwicklungsprozessen“ visualisiert. Die folgende Grafik zeigt das Muster eines Prozessplans für ein Einzelprojekt im Rahmen des Sanierungsmanagements.



- Operative **Projektmanagement-Treffen** des Projektteams Quartier
- Strategische **Steuerungstermine** in größerer Runde (Kommunale Entscheider und Multiplikatoren, anlassbezogen)

Abbildung 1: Muster Ablaufplan Quartiersmanagement (Grafik Jung Stadtkonzepte)