

PROPROJEKT



Folgen Sie dem blauen Faden durch
die PROPROJEKT-Geschichte...

Inhalt

5

20 Jahre – eine Zeitreise

- 6 Hanskarl Protzmann & Stefan Klos /
Der blaue Faden ist eine lange Leine
- 12 20 Jahre PROPROJEKT
- 16 Friedbert Greif /
Vom roten zum blauen Faden
- 22 20 Jahre / 20 Fakten

25

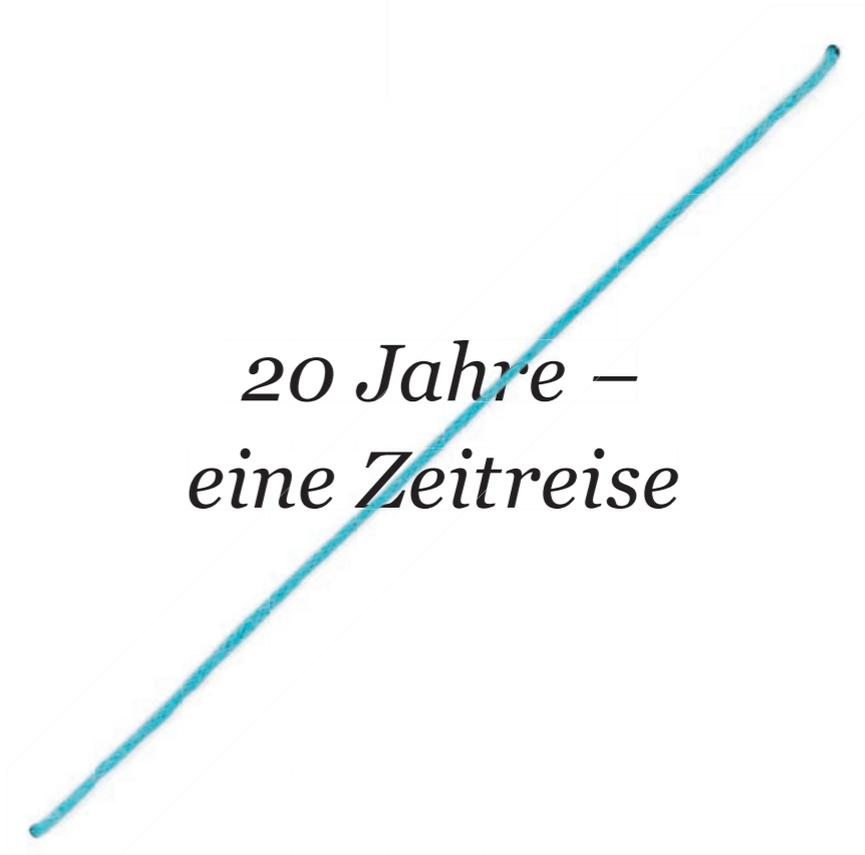
PROPROJEKT von außen

- 26 Prof. Dr. Bernd Scholl /
Vom verständigen Umgang mit Ungewissheit,
Risiko und Überraschung in der Planung
- 36 Dr. Michael Vesper /
Über Leipzig nach Lausanne
- 42 Wo wir die Fäden zusammengehalten haben –
International
- 44 Dr. Oliver Weigel /
Die Entwicklung einer nationalen Strategie
für Städte

83

PROPROJEKT von innen

- 52 Wo wir die Fäden zusammengehalten haben –
National
- 54 Dr. Michael Kummer /
Wir realisieren Projekte jeden Maßstabes
- 64 Wo wir die Fäden zusammen gehalten haben –
Regional
- 66 Dr. Annette Rosenkötter /
20 Jahre – Öffentliche Projekte verstehen
- 74 Prof. Dr. Heiderose Kilper /
Familie als Unternehmenskultur
- 84 Bei wem alle Fäden zusammenlaufen
- 90 PROPROJEKT in Zahlen
- 96 Von ProProjekt zu PROPROJEKT
- 98 PROPROJEKT intern
- 102 Wie wir arbeiten
- 104 Fundstücke und Kuriositäten aus
20 Jahren Firmengeschichte



*20 Jahre –
eine Zeitreise*

Der blaue Faden ist eine lange Leine

*Hanskarl Protzmann und Stefan Klos
über 20 Jahre PROPROJEKT und
darüber, was das bedeutet.*

Hanskarl Protzmann Zwanzig.

Stefan Klos Was?

Hanskarl Jahre.

Stefan Hm.

Hanskarl Wie die Zeit vergeht.

Stefan Oh je, nostalgisch?

Hanskarl Nein, im Gegenteil.

Stefan Klingt gut. Ich würde sagen,
das Gegenteil von Nostalgie ist Neugier?

Hanskarl Genau. Neugier ist der erste Schritt
für Veränderung.

Stefan Ganz genau. Und Veränderung ist
der Kronzeuge der Zeit.

Hanskarl Womit wir dann auch beim Thema
wären. Als vor zwanzig Jahren meine Amtszeit
als Baudezernent der Stadt Frankfurt am Main
endete, hatte ich plötzlich wieder eines: Zeit.



Stefan Und Neugier?

Hanskarl Richtig. Die Gespräche mit dem Oberbürgermeister über eine Anschlussverwendung in einer städtischen Gesellschaft klangen aber nicht nach der Freiheit, die ich suchte und mein alter Büroleiterposten bei Albert Speer war mittlerweile auch gut besetzt. Ich wollte die Erfahrungen aus beiden Bereichen zusammenführen. Political Engineering war das Stichwort.



Neugier ist der erste Schritt für Veränderung.

Hanskarl Protzmann

Stefan Und da hast Du kurzerhand die ersten drei Buchstaben Deines Nachnamens zum Projekt gemacht – puh, das wär bei mir buchstäblich nach hinten losgegangen – und wurdest Geschäftsführender Gesellschafter der PROPROJEKT Planungsmanagement & Projektberatung GmbH?

Hanskarl Fast. Ich bezog im Herbst 1995 zunächst wieder ein Büro als Mitglied der Geschäftsleitung von AS&P, beschäftigte mich mit der Gründung eines Unternehmens und verhandelte parallel unser erstes Projekt »Abgeordnetenwohnungen am Moabiter Werder« in Berlin. Bei einem leckeren Mittagessen mit den Geschäftsführern Gerhard Brand und Friedbert Greif im Restaurant Gargantua war es dann einige Wochen später besiegelt: AS&P und ich gründeten eine – wie die Frankfurter Rundschau etwas hämisch titelte – »Ein-Mann-Gesellschaft«.

Stefan Im Gargantua?

Hanskarl Ja, das ist – nein, das war ...

Stefan ... ein Gourmet-Geheimtipp im Westend, in dem sich die Frankfurter Alt-68er dem Establishment annäherten, ich weiß! Schließlich hast Du mir genau an diesem symbolträchtigen Ort zehn Jahre später angeboten, zweiter Geschäftsführer zu werden. Zu diesem Zeitpunkt war ich gerade fünf Jahre bei PROPROJEKT und unser Unternehmen bestand im Kern aus ehemaligen Kommilitonen der Uni Karlsruhe, die wir mit wachsender Auftragslage nach Frankfurt lockten. Darunter auch mein Freund und unser heutiger Prokurist Friedemann Tutsch.

Hanskarl Und schwupps, weitere zehn Jahre später haben wir einen festen Stamm von rund zwanzig Kolleginnen und Kollegen, sind bei vielen Kunden im Rhein-Main-Gebiet als Vergabe-Experten etabliert,

begleiten seit geraumer Zeit strategische Politikfelder für das Bundesbauministerium und sind international eine anerkannte Größe für Bewerbungen um Sportgroßveranstaltungen. Ein blaues Wunder?

Stefan Keineswegs. Wir haben schließlich nichts dem Zufall überlassen, unser Unternehmen langfristig strategisch auf dem Markt positioniert, eine ausgefeilte Personalpolitik entwickelt und interne Prozesse und Strukturen konsequent optimiert.

Hanskarl Glatt gelogen!

Stefan Etwas übertrieben, zugegeben. Aber wir können doch hier nicht sagen, dass wir einfach nur etwas Instinkt, viel Spaß und noch mehr Glück hatten.

Hanskarl Ok, dann streichen wir das und Du fragst mich nach dem Geheimnis unseres Erfolgs.

Stefan Einverstanden. Hanskarl, was ist eigentlich das Geheimnis unseres Erfolgs?

Hanskarl Du meinst außer etwas Instinkt, viel Spaß und noch mehr Glück?

Stefan Ja, mit einem Wort!

Hanskarl Vertrauen.

Stefan Das ist ein großes Wort.

Hanskarl Das Vertrauen des Kunden, dass unser Team sein Projekt nicht nur verwaltet, sondern gestaltet. Das Vertrauen des Teams, dass Erfolg eine Mannschaftsleistung ist. Und das Vertrauen des Einzelnen, ein unverzichtbarer Teil des Teams zu sein.

Stefan Ja, das habe ich tatsächlich sehr früh von Dir gelernt. Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser. Dass ich nur zu Dir kommen musste, wenn ich das Gefühl hatte, einen Fehler gemacht zu haben oder nicht mehr weiter zu wissen, hat mich immer eher beflügelt als verunsichert.



Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser.

Stefan Klos

Hanskarl Deswegen kommen wir wohl auch bei wachsender Größe mit erfrischend wenig Bürokratie aus. Eine Misstrauenskultur mit zu starren Regeln, Hierarchien und Erfolgsmessungen ist nicht nur ineffizient, sie nimmt auch jede Motivation zum unternehmerischen Handeln.

Stefan Und durch die Nähe zu unserer großen Schwester AS&P können wir das Beste aus beiden Welten vereinen. In Punkto Sekretariat, Buchhaltung



und IT profitieren wir von den Strukturen eines Großunternehmens und was Personal, Hierarchien und Projektorganisation angeht, genießen wir die Freiheiten eines Familienbetriebs.

Hanskarl Und diese Freiheit geben wir bis zum Praktikanten weiter. Weil Vertrauen mit Verantwortungsbewusstsein belohnt wird.

Stefan Und weil Verbundenheit, Kompetenz und Autonomie wesentlich für unser Wohlbefinden sind. Also eine persönliche Bindung, die Möglichkeit, individuelle Fähigkeiten einbringen zu können und die Freiheit, selbstbestimmt handeln zu dürfen.

Hanskarl Sag ich doch. Vertrauen heißt: Ich mag Dich, ich schätze Dich und ich lasse Dich.

Stefan Was für ein Glück. Ich Dich auch.

/

20 Jahre PROPROJEKT

Gründung von PROPROJEKT

durch Hanskarl Protzmann
und AS&P

1996



1999

Erstes Projekt am Flughafen
Frankfurt am Main
Umnutzung von Kernflächen

2001



Erstes Vergabemanagementprojekt

Degussa Hauptverwaltung

Erstes Internationales Projekt

Masterplan for an Integrated
Transportation Infrastructure in Nigeria



2003

Erstes Mega Sport Event Projekt
Olympiabewerbung Leipzig 2012

2004



Umzug in neue Büroräume
in der Hedderichstraße



2005

Erstes PPP Projekt
Hessencampus Dreieich

Zweiter Geschäftsführer

Nach fünf Jahren im Unternehmen übernimmt Stefan Klos eine neue Rolle

2005



2009



2007

Erstes Projekt für den Bund

Prozess- und Programmbegleitung Nationale Stadtentwicklungspolitik

Zweiter Standort

Eröffnung der PROPROJEKT Niederlassung in Berlin



2010

Relaunch des neuen Designs

PROPROJEKT bekommt ein neues Design

Beginn des 200. Projekts

Machbarkeitsstudie Elisabethen-Fürstenbergerschule

2015



2016

20 Jahre PROPROJEKT

Zum Jubiläum wird gefeiert

Friedbert Greif

Vom roten zum blauen Faden

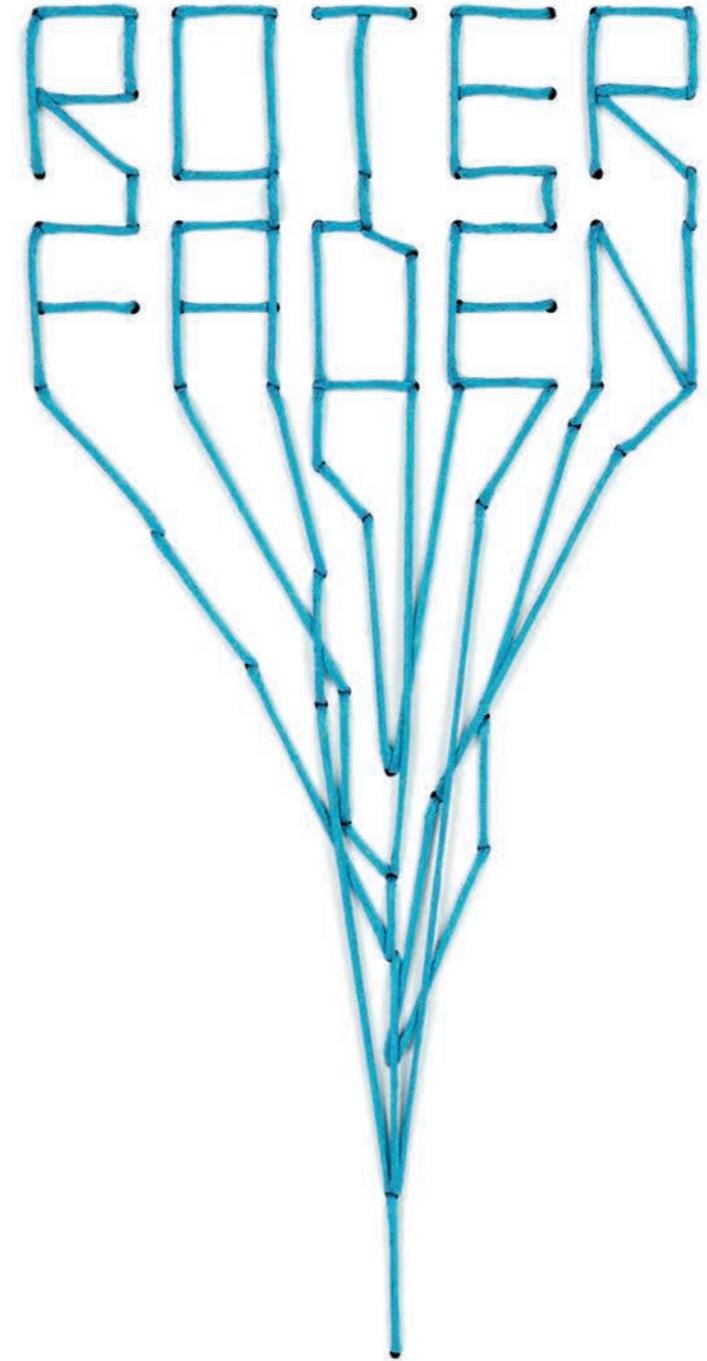
Es war ein – wahrscheinlich sonniger – Tag im Frühjahr 1989.

Nach einem wunderbaren Jahr bei AS&P, arbeitend an einem Projekt, von dem man als junger Planer damals nur träumen konnte, nämlich einer Planung für mögliche Olympische Spiele in Frankfurt am Main, saß ich nun am Schreibtisch in meiner pfälzischen Heimat bei der BASF in Ludwigshafen und das Telefon klingelte.

Am Apparat war ein Kollege aus noch nicht allzu lang zurückliegenden »Speerzeiten«, der mir sagte, »dass der Hanskarl Protzmann wohl Baudezernent in Frankfurt werden würde«.

Kurz darauf rief eben dieser Hanskarl bei mir an und fragte, ob ich Lust hätte, den zwar sicheren, aber grauen BASF-Alltag wieder gegen das bunte Planerleben in einem tollen Büro in Frankfurt einzutauschen.

Man könne sich gut vorstellen, sagte er, dass ich nach der Rückkehr zu AS&P eine Art von Büroleitung übernehmen würde, also die Funktion, die bis dahin er selbst, also Hanskarl Protzmann, innehatte. Nach mehrfacher Rückversicherung, dass es sich bei der Anfrage nicht um einen Aprilscherz handelte, folgten vertrauensvolle Gespräche mit Albert Speer und Hanskarl sowie ein paar wenige schlaflose Nächte bei mir zu Hause.



Dann war das passiert, was ich bis heute noch keine Minute bereut habe. Ich war wieder zurück bei AS&P und in Wahrheit gedanklich wohl auch nie wirklich weg.

Die Zeit verging wie im Flug und auch bei Hanskarl führte nach sechs Jahren im Amt des Baudezernenten das politische Leben einen Regierungswechsel in Frankfurt herbei.

Weil wir alle so sind, wie wir sind, hielten die freundschaftlichen Bande zwischen Hanskarl und vielen Kollegen bei AS&P auch über die Jahre der getrennten Wege. Es war somit ein ganz logischer Prozess – nachdem feststand, dass sich das politische Amt von Hanskarl nicht fortsetzen wird – nach tragfähigen Ideen zur Fortsetzung der nur kurz unterbrochenen Zusammenarbeit zu suchen. Zwischenzeitlich waren neben Albert Speer und Dietrich Praeckel auch Gerhard Brand und ich zu geschäftsführenden Gesellschaftern bei AS&P geworden.



Nach wiederum von großem Vertrauen getragenen Gesprächsrunden sollte sich aus dem roten AS&P-Faden alsbald ein neuer, diesmal blauer Faden entwickeln,

mündend in einer Gesellschaft unter Beteiligung von AS&P, die, geprägt von inhaltlichen Synergien, die Bandbreite der möglichen Aktionsfelder für beide Unternehmen ergänzen bzw. erweitern sollte.

Die PROPROJEKT Planungsmanagement & Projektberatung GmbH war am 01.01.1996 geboren.

1996 /
Gründung
PROPROJEKT

Erste erfolgreiche rot-blaue Gewebeproben lieferten u.a. die Zusammenarbeit bei diversen Aufgabestellungen am »Europaviertel« in Frankfurt am Main. Projekt für Projekt schärfte sich immer mehr das Profil des jungen Unternehmens und auch das Profil vielfältiger Kooperationsmöglichkeiten zwischen PROPROJEKT und AS&P.

Die »Bewerbung Leipzigs um die Olympischen und Paralympischen Spiele 2012« und die Beauftragung von AS&P sowie PROPROJEKT zur Erarbeitung der dafür notwendigen Planungen und Dokumente ab dem Jahr 2002 kann ohne Zweifel als Meilenstein in der gemeinsamen Bürogeschichte bezeichnet werden. Spätestens ab hier entwickelten sich der rote und der blaue Faden in ihrem verflochtenen Zusammenwirken als stabiles und reißfestes Seil.

Meilenstein /
Leipziger
Olympia-
bewerbung

Einher ging dieses bis heute so großartige Zusammenspiel mit dem damaligen Eintreten von Stefan Klos bei den »Blauen«, der gerade im Aktionsfeld »Nationaler und Internationaler Großveranstaltungen« die beiden Unternehmen an die Spitze der dort tätigen Büros weltweit geführt hat.

2005 /
Stefan Klos
wird zweiter
Geschäftsführer

Aber auch bei anderen Projekten, wie zum Beispiel den Planungen für eine neue Großmarkthalle in München, dem Zusammenwirken bei Aufgabenstellungen im Bereich der Nationalen Stadtentwicklung oder vielen gemeinsamen Stadionprojekten von Freiburg bis Oldenburg stellt sich der rot-blaue Unternehmensverbund als große Erfolgsgeschichte dar.



Trotz harter Niederlagen, insbesondere bei den deutschen Olympiabewerbungen für Leipzig, München und zuletzt Hamburg, allesamt im rot-blauen Dress bearbeitet, war und ist die Zusammenarbeit umfangreich immer von großer Kompetenz, unerschöpflicher Leidenschaft und vor allem von gemeinsamer Freude an der Arbeit geprägt.



20 Jahre spinnt sich nun dieser blaue Faden durch das tägliche Handeln von AS&P.

20 Jahre Zusammenarbeit bei großen und kleinen Aufgaben auf einer immer vertrauensvollen und freundschaftlichen Basis.

Darauf können wir mit Recht sehr stolz sein. Albert Speer, Gerhard Brand, Axel Bienhaus und ich nehmen das im Namen der »Roten« zum Anlass, Euch, den »Blauen«, für all das gemeinsam Erreichte, verbunden mit der großen Freude auf die Zukunft, von ganzem Herzen zu danken. Allez les bleus!



20 Jahre / 20 Fakten

11

Prozent Linkshänder

0.9

Kinder im Durchschnitt

41.2

ist die Durchschnittsschuhgröße

12

Länder, in denen wir
Projekte verwirklicht haben

3.000.000

Reisekilometer

179.3

Zentimeter Durchschnittsgröße

41

Prozent Männer

1.4

akademische Abschlüsse
im Durchschnitt

59

Prozent Frauen

36.9

Jahre ist das Durchschnittsalter

5

Terrabyte
archivierte Daten

420.000

Arbeitsstunden

1.100.000

E-Mails

11.5

Projekte
im Durchschnitt pro Jahr

71

Prozent des Teams
kommen mit dem Fahrrad
oder zu Fuß ins Büro

225

Gramm
Rohkaffeeverbrauch
pro Tag

1.9

Tonnen Akten

XX

Jahre alt ist das
älteste Teammitglied

25

Länder wurden pro Mitarbeiter
im Durchschnitt privat bereist

69.1

Kilogramm Durchschnittsgewicht



*PROPROJEKT
von außen*

Prof. Dr. Bernd Scholl

Vom verständigen Umgang mit Ungewissheit, Risiko und Überraschung in der Planung

Gerne bin ich der Einladung gefolgt, aus der Sicht eines Raumplaners einen Beitrag zu diesem Buch zu verfassen. Mit dem Gründer des Büros, Hanskarl Protzmann, bin ich über lange Zeit verbunden.

Gemeinsame Frankfurter Projekte wie die Museumsuferplanung 1980, damals noch im Büro Speerplan, die Bewerbungsplanung 1987-89 für Olympische Spiele 2000/2004 im Büro AS&P und dann die Beschleunigung des oberirdischen öffentlichen Verkehrs Anfang der 90er Jahre, die Hanskarl Protzmann als Baudezernent von Frankfurt initiiert hatte, haben manche Spuren hinterlassen. Etwa ein Jahrzehnt später eröffneten sich durch ihn, nunmehr als Gründer von PROPROJEKT, mit seiner Initiative für ein »Konsilium Europaviertel« neue Möglichkeiten für die Entwicklung eines neuen Frankfurter Stadtteils auf der ehemaligen Rangierbahnhofanlage.



Es freut mich, dass in seinem Büro über die zwei Jahrzehnte noch viele andere spannende Projekte dazugekommen sind. Sie werden von (begeisterungs-)fähigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern betreut.

Manche von ihnen lernte Hanskarl Protzmann anlässlich von Vorträgen an der Universität Karlsruhe kennen, zu denen ich ihn von Zeit zu Zeit in meiner damaligen Rolle als Professor für Städtebau und Landesplanung eingeladen hatte. Der Erfahrungsaustausch mit führenden Praktikern der freien Büros ist für mich unverzichtbar für Lehre und Forschung.

Leistungsfähige Büros arbeiten an der Front und können über Erfolge, aber auch über Grenzen und offene Fragen von Aufgaben und Methoden berichten.



Wenn ich die gemeinsamen Projekte mit PROPROJEKT Revue passieren lasse, dann waren es immer auch Gelegenheiten, Grenzen zu überschreiten und neue Wege auszuprobieren. Es waren Labore im besten Sinne.

So ist es auch nicht verwunderlich, dass Erkenntnisse aus dieser Zeit zuerst in meine Dissertation eingeflossen sind und später dann Forschungsfelder mitgestaltet haben. Solche Zusammenarbeiten sind privilegierte Gelegenheiten des Austauschs. Sie erfordern zeitliche Spielräume und ein Klima der Offenheit und des gegenseitigen Vertrauens.

Rezepte und standardisierte Lösungen funktionieren bei herausgehobenen Aufgaben von strategischer Bedeutung kaum.

Räumliche Planung verlangt Maßschneiderei, verlangt Auseinandersetzung mit dem jeweiligen Ort, mit der jeweiligen Kultur und den jeweiligen politischen, sozialen und ökonomischen Gegebenheiten und mit den absehbaren und vorhandenen räumlichen Konflikten. Das ist anstrengend. Wo diese Auseinandersetzung aber nicht oder nicht ausreichend bewältigt wird, besteht die Gefahr, dass der Reichtum an Vielfalt verloren geht. Dabei eröffnet das Zusammenspiel von Alt und Neu im kleineren wie im größeren Maßstab besondere Qualitäten.

Einige Maximen

Wenn mit raumrelevanter Planung, als in die Zukunft gerichtete Disziplin, Wirkung erzielt werden soll, ist der verständige Umgang mit Ungewissheit, Risiko und Überraschung unausweichlich. Es lohnt sich deshalb, über ein Repertoire praktischer Maximen zu verfügen, die bei der Klärung des Aufgabentyps, und der Aufgaben selbst, hilfreich sind. Weder erheben die hier vorgestellten Maximen den Anspruch auf Vollständigkeit, noch folgen sie einer bestimmten Systematik.

Klarheit vor Genauigkeit

Bei den meisten mir bekannten schwierigen Aufgaben spielt das Prinzip »Klarheit vor Genauigkeit« eine zentrale Rolle. Ingenieure und Planer sind es von ihrer Ausbildung her gewohnt, dass Probleme einigermaßen strukturiert sind. Was ist der Kern der Aufgabe? Welches sind die wichtigen Randbedingungen? Welche Informationen sind für das Klären und Lösen wichtig, welche nicht? Die zur Verfügung stehenden Formeln,

Normen, Methoden und Prozeduren sind vor allem darauf ausgerichtet, die Suche nach Lösungen zu vereinheitlichen und zu routinisieren. Für eine Vielzahl routinemäßig zu lösender Aufgaben ist dies zweckmäßig. Zur Routine gewordene Vorgehensweisen sind darüber hinaus hilfreich, weil sie, bei stets begrenzten Ressourcen, den Mitteleinsatz optimieren. Wenn aber bewährte Routinen zur Lösung dafür nicht geeigneter Aufgaben unkritisch verwendet werden, dann wird die Sache meist riskant. Hinter dem Einsatz gewohnter Routinen steht nicht selten der menschliche Wunsch nach Gewissheit und Sicherheit, dem durch überzogene Genauigkeit Ausdruck verliehen wird. Die Flucht auf »scheinrationale Inseln« ist bei verworrenen Lagen eine der üblichen Verhaltensweisen. Ebenso das Sammeln unnützer Informationen, in der Meinung, mehr Informationen bewirke sicheres Entscheiden und Handeln. Auch kompliziertes, nicht auf Klarheit gehendes Veranschaulichen schwieriger Sachverhalte ist deutliches Anzeichen noch nicht erreichter Klarheit.

Es ist unumgänglich, sich solcher Verhaltensweisen bewusst zu werden, Ungewissheiten und damit einhergehende Risiken nicht zu verdrängen, sondern in das planerische Argumentieren mit einzubeziehen.

Unvollkommenheit des Wissens – Robustheit im Handeln und Entscheiden

Einer der anspruchsvollen Begleitumstände von schwierigen Planungsaufgaben, die es anzuerkennen gilt, liegt in der Unvollkommenheit unseres Wissens. Kaum jemals werden wir sicher sein, alle für eine Aufgabe zu lösenden Gegenstände erkannt zu haben, und trotzdem sollten wir so viel wie möglich über die Aufgabe und in Frage kommende Lösungen wissen. Dieses Dilemma, einerseits nichts Wichtiges zu vergessen und



Prof. Dr. Bernd Scholl

Seit 2006 ist Bernd Scholl ordentlicher Professor für Raumentwicklung am Institut für Raum- und Landschaftsentwicklung an der ETH Zürich. Er wirkte nach seinem Studium für Bauingenieurwesen und Städtebau an der TU Darmstadt an verschiedenen Planungsprojekten im Büro Speerplan mit. Von 1997 bis 2006 leitete er das Institut für Städtebau und Landesplanung an der Universität Karlsruhe und ist seit 1987 Mitinhaber eines Planungsbüros für Stadt- und Regionalplanung in Zürich.

andererseits uns bei der Ansammlung von Informationen zu begrenzen, wird uns durch die beiden planerischen Maximen, der Regel vom Gesamtdatum und der Regel von der schärferen Information vor Augen geführt.

Diese letzte Regel wird deshalb auch als Sparmaxime bezeichnet. Beide Maximen zusammen erlauben es, auf spielerische Art und Weise zu prüfen, welche Informationen bedeutsam sein könnten und welche nicht. Erst danach ist zu entscheiden, welche Informationen beschafft werden sollten und welche nicht.

Konkurrenz der Ideen

Die Spannbreite möglicher Lösungen ist weit grösser, als häufig angenommen wird. Aus diesem Grund hat sich im Bereich der Architektur und des Städtebaus die Kultur von Wettbewerbsverfahren entwickelt. Im Kern geht es um das Einführen der Konkurrenz von Ideen. Für schwierige planerische Aufgaben ist diese Maxime von zentraler und praktischer Bedeutung. Da nicht die eine Lösung existiert, kann der Fächer möglicher Lösungen durch unterschiedliche Ideen zur Lösung entfaltet werden. Was zweckmäßige Lösungen sind und was nicht, kann erst im Licht und im Vergleich vorgebrachter Vorschläge, also nur relativ und nicht absolut, beurteilt werden.

Für Planungsbüros öffnet sich hier ein breites und anspruchsvolles Tätigkeitsfeld, sei es als Mitwirkende in Planungsteams oder als Büro, das für die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung damit verbundener Verfahren gebraucht wird.

Drei Durchgänge

Die Maxime von den drei Durchgängen regt exploratives Lernen an. Klärungsprozesse sind dabei so zu gestalten, dass komplexe Aufgaben in drei ungefähr gleich langen Durchgängen bearbeitet werden können. Es ist weit zweckmäßiger, rasch mit ersten Lösungsversuchen und mit



unvollständigem Wissen zu beginnen und sie dann zu prüfen, als zu viel Zeit mit der Beschaffung für das Lösen nutzloser bzw. scheinbarer Informationen zu vertun.

Erkunden von Lösungen ist eng mit der Bereitschaft verbunden, sich auf abenteuerliches, spielerisches Lernen einzulassen.

Drei Maßstabebenen

Von gefundenen Lösungen muss verlangt werden, dass Lösungen in ein Gesamtkonzept eingebettet sein müssen und dass ein für das Gesamtkonzept tragendes Element in Bezug auf seine Realisierbarkeit vertiefend zu untersuchen ist. Lösungsvorschläge sollten einerseits aus der Übersicht heraus – und im Zusammenhang mit anderen bedeutsamen übergeordneten Gegenstandsbereichen – beurteilt werden können. Andererseits muss an dem für eine Lösung bedeutsamsten Element geprüft werden, welche Schwierigkeiten zu meistern sind, wenn man die einmal gefundene Lösung realisieren will. In Anbetracht der stets begrenzten Zeit ist es in der Regel nicht möglich, alle Bausteine einer Lösungsrichtung mit gleicher Tiefe durchzuarbeiten. Konzentration auf das Wesentliche kann damit forciert werden.

Drei Sichtweisen – Argumentieren mit Wort, Bild und Zahl

Weil Lösungen im planerischen Bereich unterschiedlichsten Gremien zur Beschlussfassung in Form von Entscheidungsvorlagen unterbreitet

werden müssen, kommt es darauf an, dass Außenstehende durch eine schlüssige Argumentation Lösungsweg und die Lösung selbst nachvollziehen können. Im Gegensatz zu vielen anderen Gebieten müssen solche Argumentationen mit der Alltagssprache verstanden werden können. Je weitreichender planerische Entscheidungen sind, umso »politischer« sind sie auch.

Planerische Argumentationen enthalten deshalb nicht nur fachlich schlüssige und haltbare Begründungen, sie müssen Übersetzungsdienste von Fachsprachen in die Alltagssprache leisten. Deshalb soll bei Argumentationen nicht nur das geschriebene und gesprochene Wort eingesetzt werden, sondern auch erhellende Graphiken und wichtige Zahlen. Damit werden beim Empfänger unterschiedliche Zugänge angesprochen, was zu mehr Aufmerksamkeit führt. Der Absender, um bei diesem Bild zu bleiben, wird angeregt, unterschiedliche Sichtweisen für das Klären und Lösen von Aufgaben einzunehmen. Jede Codierungsart hat ihre eigenen Herausforderungen.

Zum Schluss

Der verständige Umgang mit Unsicherheit, Risiko und Überraschung ist in der Planung essentiell. Sorgsame Wahl der je nach Aufgabentyp (und damit dem Grad von Unsicherheiten, Risiken und Überraschungen) bedeutsamen Methode ist für den Erfolg eine der zentralen Voraussetzungen. Maximen können helfen, die dazu notwendigen Diskussionen in Gang zu bringen. Insbesondere bei schwierigen Aufgaben bedarf es Methoden, welche gemeinsames, exploratives Lernen an den Aufgaben ermöglichen.



Die enorme Beweglichkeit im Denken und in der Folge viele fruchtbare Ideen verdanken wir der Offenheit, Wissen vom Nichtwissen beim Klären und Lösen schwieriger Aufgabe zu akzeptieren und zum Gegenstand weiterer Untersuchungen zu machen.

Freie Planungsbüros können dafür bedeutsame Beiträge leisten, wenn es gelingt, bei Unsicherheiten aufgeschlossen zu sein, Initiative zu ergreifen, und dann auch neue und nicht selten risikoreiche Wege zu gehen. Mir scheinen dies Markenzeichen von PROPROJEKT zu sein.
Ad multos annos!



Dr. Michael Vesper

Über Leipzig nach Lausanne

Vor wenigen Wochen reiste ich nach Lausanne, um an der von IOC-Präsident Dr. Thomas Bach eingesetzten Arbeitsgruppe zur Zukunft der Olympischen Winterspiele teilzunehmen – und auf wen traf ich da? Stefan Klos.

Er war einer der ganz wenigen Experten, die das IOC zur Unterstützung der Beratungen eingeladen hatte. Das zeigt beispielhaft, wie sehr die Olympische Familie die Arbeit von PROPROJEKT anerkennt und schätzt.

Wie kam es dazu?

Im Jahr 2002 machte Leipzig sich auf den Weg, um die Olympischen und Paralympischen Spiele im Jahr 2012 wieder nach Deutschland zu holen. Als Berater und Projektsteuerer holte sich die Bewerbungsgesellschaft das junge Team von PROPROJEKT an Bord. Ich selbst war damals als nordrhein-westfälischer Sportminister natürlich für die Bewerbung Düsseldorf Rhein-Ruhr aktiv. Aber dass Leipzig uns – und auch Hamburg, Frankfurt und Stuttgart – damals im innerdeutschen Wettbewerb schlagen konnte, hatte nicht nur mit dem gekonnten Cello-Spiel von Oberbürgermeister Wolfgang Tiefensee zu tun, sondern vor



allem mit dem von PROPROJEKT und AS&P ausgearbeiteten Konzept, bescheidene Spiele in eine mittelgroße Stadt zu holen. Leider scheiterte die deutsche Bewerbung dann an den hohen technischen Hürden – schade.

Aber damit war der Beginn einer Linie des Teams von PROPROJEKT gesetzt. Von 2009 bis 2011 konzipierte es die Bewerbung Münchens um die Olympischen und Paralympischen Winterspiele 2018: Das war ohne Zweifel die beste Bewerbung, aber sie kam zum falschen Zeitpunkt. Das südkoreanische Pyeongchang hatte zweimal zuvor knapp gegen Vancouver und Sotschi verloren und kandidierte nun zum dritten Mal in Folge – und gewann.

*München 2022 /
das nachhaltigste
Bewerbungs-
konzept für
Olympische
Winterspiele*

Für die Bewerbung München 2022 legten die Planer von PROPROJEKT und AS&P noch einen drauf: Heraus kam das nachhaltigste Bewerbungskonzept, das die Olympische Welt bislang für Winterspiele gesehen hatte. Aber auch diesmal wurde es – ohne Zutun der Frankfurter Planer – nichts mit der Goldmedaille. Diesmal zwangen Referenden uns zum Rückzug. Und auch Hamburg 2024 – endlich wieder eine Sommerbewerbung – scheiterte knapp im Volksentscheid. Hier ebenso ein rekordverdächtiges Konzept: nur ein Minimum an Neubauten und beispiellose Kompaktheit. Über 90 Prozent der Entscheidungen sollten in einem Radius von zehn Kilometern um das Olympische Dorf stattfinden.

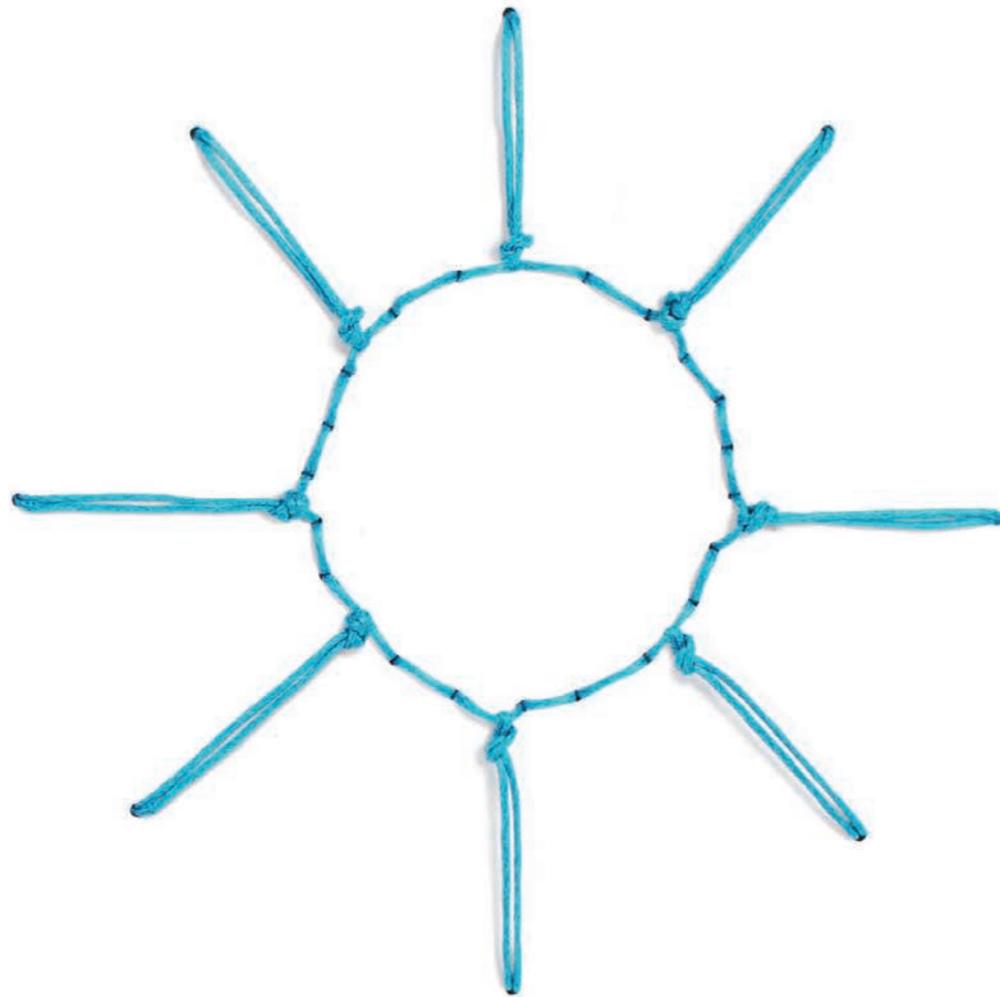
Im Sport kann man verlieren. Man weiß, dass Niederlagen einen stark machen können. Entscheidend ist, dass man aufsteht, die richtigen Konsequenzen zieht und wieder angreift. Genau das haben Stefan Klos und Hanskarl Protzmann mit ihrem Team getan.



Dr. Michael Vesper

Dr. Michael Vesper war von 2006 bis 2014 Generaldirektor des Deutschen Olympischen Sportbundes (DOSB) und ist seit 2014 Vorsitzender des DOSB-Vorstands. Er war Gründungsmitglied der Grünen und von 1995 bis 2004 zunächst als Minister für Bauen und Wohnen und danach für Städtebau und Wohnen, Kultur und Sport in Nordrhein-Westfalen tätig.

Sie haben ihre Erfahrungen in die Debatte um die Agenda 2020, die Thomas Bach kurz nach seiner Wahl im Jahr 2014 ausgerufen hatte, aktiv eingebracht und so zu deren Erfolg beigetragen.



Einfädeln

PROPROJEKT initiiert Projekte
und setzt Prozesse in Gang



Es geht um nicht weniger als die Weiterentwicklung der Olympischen Spiele und insbesondere der Winterspiele, um etablierten Sportnationen und reifen Demokratien endlich wieder die Faszination der Spiele nahezubringen.

Wir alle sind PROPROJEKT für ihr Engagement und ihre sachkundige Begleitung sehr dankbar. PROPROJEKT zu engagieren, ist gewiss kein Garant dafür, nach über fünf Jahrzehnten die Spiele wieder nach Deutschland zu holen. Aber ohne die Unterstützung durch diese Fachleute dürfte es wohl nie passieren...



Wo wir die Fäden zusammengehalten haben – International

Deutschland, Frankfurt Bewerbung der Stadt Frankfurt für die FIFA Fußball Weltmeisterschaft 2006 / *Deutschland, Leipzig* Bewerbung Olympische & Paralympische Spiele 2012 / *Deutschland, München* Bewerbung Olympische & Paralympische Winterspiele 2018 . Bewerbung Olympische & Paralympische Winterspiele 2022 / *Deutschland, Hamburg* Bewerbung Olympische & Paralympische Spiele 2024 / *Schweden, Stockholm* Konzeptstudie Olympische & Paralympische Winterspiele 2022 / *Schweiz, Zürich* Beirat Flughafen Zürich / *Ukraine, Lviv* Konzeptstudie Olympische & Paralympische Winterspiele 2022 . Borzhava Entwicklungsstudie / *Russland, Moskau* Leninsky Masterplan / *Aserbaidschan, Baku* Bewerbung Olympische & Paralympische Spiele 2016 . Bewerbung Sommer Universiade 2019 / *Kasachstan, Almaty* Bewerbung Olympische & Paralympische Winterspiele 2022 / *Angola* Graca Master Plan / *Ägypten, Alexandria* Bewerbung Mediterranean Games 2017 . Strategischer Masterplan 2032 / *Ägypten, Kairo* Sportentwicklungsstrategie . Cairo 2020 Machbarkeitsstudie / *Nigeria* Masterplan for an Integrated Transportation Infrastructure in Nigeria / *Südafrika, Durban* IOC Final Presentation München 2018 / *Katar* Bewerbung FIFA Fußball Weltmeisterschaft 2022 . Strategische Beratung des Supreme Committee . Qatar 2020 Revision des Transportkonzepts . Bewerbung Olympische & Paralympische Spiele Doha 2020 Konzeptreview . Nationaler Masterplan für Breitensportanlagen / *Saudi-Arabien, Riad* Al Ghadeer Masterplan / *VAE, Abu Dhabi* Bewerbung FIFA Club WM 2009/2010 . Machbarkeitsstudie Multisportevents . Khalifa Sports Hub / *VAE, Dubai* UITP Kongress / *Malaysia, Kuala Lumpur* IOC Final Presentation Almaty 2022



Dr. Oliver Weigel

Die Entwicklung einer nationalen Strategie für Städte

Schneller. Programmatischer. Politischer. In den letzten Jahren hat die Stadtentwicklungspolitik zunehmend an Bedeutung gewonnen. Bis Mitte der 2000er Jahre war es vor allem ein Diskussionsgegenstand der »Bauressorts« im Bund, bei den Ländern und zumeist auch in den Städten. Das hat sich geändert.

Städte sind die Motoren der nationalen wie auch der europäischen Entwicklung. In einem Zeitalter, in dem erstmals mehr als die Hälfte der Menschheit in Städten lebt und in dem die Zyklen der globalen Stadt- und Wirtschaftsentwicklung, der Politik und der gesellschaftlichen Trends immer kürzer, die Probleme aber komplexer werden, ist es unerlässlich, dass sich die Ressorts gemeinsam mit den Querschnittsthemen der Stadtentwicklung befassen. Städte sind die Orte, an denen sich die Herausforderungen und Probleme konzentrieren, andererseits bieten ihre Strukturen Lösungsansätze an.



*Komplexität
der Heraus-
forderungen*

Dies hätte man so oder ähnlich auch vor zehn Jahren feststellen können. Damals wuchs allerdings die Erkenntnis, dass die Komplexität der Aufgaben die Handlungsmöglichkeiten vorhandener Instrumente überschreitet. Die Gleichzeitigkeit von Schrumpfung und Wachstum stellten alle politischen Ebenen vor neue Anforderungen. One-size-fits-all-Lösungen, die existierende Instrumente zumeist bereithielten, passten nicht mehr auf alle Räume in Deutschland gleichermaßen. Im Ergebnis der folgenden fachlichen und politischen Diskussionen war festzustellen, dass es nicht zu wenig Initiativen und Lösungen für die Probleme gab – eher im Gegenteil. Allerdings war die mangelnde Abstimmung von deren Zielen, Instrumenten und Wirkungen ein Schlüsselproblem. Dementsprechend sollte ein integrierter Ansatz in der Stadtpolitik mit allen Partnern erarbeitet und umgesetzt werden.

In Deutschland stellt dies allein einen hohen Anspruch dar. Um die Stadtpolitik in Deutschland »zukunftsfähig« zu machen, wurde daher ein Ansatz gesucht, der die (vermeintlichen) Nachteile des Multi-Ebenen-Systems und der sektoralen Herangehensweise durch die Kraft der Kooperation, des Dialogs, der guten Idee und des Experiments überwindet.

Es ging nicht um die Entwicklung von Leitbildern, sondern um eine Rahmensetzung, die dazu beitragen sollte, über die Ebenen hinweg politische und fachliche Meinungsbildung zu erleichtern.

*Memorandum
»Auf dem Weg zu
einer Nationalen
Stadtentwick-
lungspolitik«*

Ziel des Bundes war es, ein solches System zu entwickeln und dabei möglichst alle Akteure in die Strategieentwicklung einzubinden. 2007 legte ein Expertengremium, das sich aus Vertretern der staatlichen Ebenen und aus Akteuren aus Wirtschaft, Zivilgesellschaft und



Dr. Oliver Weigel

Dr. Oliver Weigel ist Leiter des Referates Grundsatzfragen der Stadtentwicklung, BBSR im Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit.

Von 1994 bis 2006 war er zunächst als Sachgebietsleiter und anschließend als Abteilungsleiter für Stadtentwicklungsplanung der Stadt Leipzig tätig. Dr. Oliver Weigel leitete von 2003 bis 2004 den Planungsstab für die Leipziger Olympiabewerbung.

Wissenschaft zusammensetzte, das Memorandum »Auf dem Weg zu einer Nationalen Stadtentwicklungspolitik« vor. Es thematisierte u.a. die Widersprüche und erkennbaren Herausforderungen im

Politikbereich der Stadt-, Regional- und Landesplanung. Darüber hinaus identifizierte das Expertengremium noch nicht hinreichend beachtete Handlungsfelder der Stadtentwicklungspolitik.

Leipzig-Charta zur nachhaltigen europäischen Stadt

Für den wirksamen Start einer neuen fachpolitischen Initiative bedurfte es eines besonderen Impulses. Die deutsche EU-Ratspräsidentschaft im ersten Halbjahr 2007 wurde deswegen genutzt, um nach langen Diskussions- und Abstimmungsprozessen innerhalb Deutschlands und mit den europäischen Partnern die »Leipzig-Charta zur nachhaltigen europäischen Stadt« einstimmig zu verabschieden. Deren zentrale Forderungen lauteten, dass

- > in allen Ländern der EU fachlich und räumlich integrierten Planungsansätzen ein größerer Stellenwert einzuräumen ist und die Ansätze und Instrumente der integrierten Stadtentwicklung stärker genutzt werden sollen.
- > die Anstrengungen zur Integration benachteiligter Stadtquartiere zu verstärken sind. Wirtschaftliche Prosperität und Wachstum sind langfristig und nachhaltig nur zu erreichen, wenn die Politik die gesamte Stadt und die gesamte Bevölkerung zum Gegenstand macht.

Initiative für eine Nationale Stadtentwicklungspolitik

Folgerichtig wurde die Nationale Stadtentwicklungspolitik gemeinsam von Bund, Ländern und den Kommunen unter Bezugnahme auf die Leipzig-Charta ins Leben gerufen. Seit Start der Initiative ist PROPROJEKT gemeinsam mit dem Büro Kaufmann mit der Programmbegleitung beauftragt und hat den Prozess von Anfang an mitgestaltet. Aufgrund ihrer Konzipierung als Gemeinschaftsinitiative sind an der

Umsetzung der Nationale Stadtentwicklungspolitik zahlreiche Partner und Akteure beteiligt. Wichtige Aufgaben von PROPROJEKT sind daher das Multi-Stakeholder Management und die Projektkoordination, um die unterschiedlichen Aktivitäten der beteiligten Akteure aufeinander abzustimmen.

Bausteine integrierter Stadtentwicklung – die Nationale Stadtentwicklungspolitik als »Möglichkeitsraum«

Die Initiative ist in erster Linie eine Plattform und ein Labor. Sie zielt darauf, zwischen allen beteiligten Partnern auf Augenhöhe Strategien, Handlungsansätze, Best Practices, Erfahrungen, Widersprüche und Modernisierungsansätze zu diskutieren. Es geht ihr stärker um Verständigungen und Vereinbarungen als um Verordnungen und Erlasse.

Zur Umsetzung dieser Ziele verfolgt die Nationale Stadtentwicklungspolitik drei Strategien:

Mit der »Guten Praxis« soll die Förderung, Gesetzgebung und Forschung weiterentwickelt und an aktuelle Anforderungen und Bedürfnisse angepasst werden. Die »Gute Praxis« ist auf eine intensive Kommunikation mit den am Prozess der Stadtentwicklung Beteiligten ausgerichtet, um eine intensivere Verknüpfung und Vernetzung zu initiieren. Dazu haben Kongresse zur Weiterentwicklung der Städtebauförderung stattgefunden, mit denen die Diskussionen über die zukünftige Ausrichtung dieses Instrumentes aus den engen Fachzirkeln der Ministerien herausgeholt und geöffnet wurden.

Erstens

Zweitens

Die »Projektreihe für Stadt und Urbanität« ist das »Labor der Stadtentwicklung«, in dem innovative und experimentelle Projekte eine Möglichkeit zur Entwicklung und Umsetzung erhalten. Dabei wird auch das Risiko des Scheiterns akzeptiert, denn dies ist der unverzichtbare Bestandteil eines »experimentellen« Ansatzes. Grundlage der »Projektreihe für Stadt und Urbanität« bilden die inzwischen fünf Projektaufufe. Dass der gewählte »Bottom-up-Ansatz« richtig ist, hat die hohe Resonanz gezeigt. Über 900 Interessenbekundungen wurden von Kommunen, Vereinen und zivilgesellschaftlichen Gruppen seit 2007 eingereicht, rund 180 innovative Projekte wurden seit 2007 gefördert.

Drittens

Die Kommunikationsplattform bildet die dritte Säule der Initiative. Sie hat die Aufgabe, den aktuellen Stand der Nationalen Stadtentwicklungspolitik darzustellen und zu diskutieren. Die jährlichen Bundeskongresse mit jeweils 800 bis 1.200 Teilnehmern stellen politische Konzepte, innovative Verfahren der Stadtentwicklung, ihre Wirkungsweise, ihre Erfolge und Misserfolge in den Mittelpunkt ihrer Diskussionen. Weitere Formate dienen der Verbesserung der Kommunikation zwischen den Akteuren der Stadtentwicklung, wie dies beispielhaft der »Hochschultag der Nationalen Stadtentwicklungspolitik« ermöglicht.

Ergänzt werden diese großen Bausteine durch eine ganze Reihe von kleineren Veranstaltungen, zahlreichen Workshops und der Internetplattform der Initiative.

PROPROJEKT begleitet den Bund bei der Umsetzung und Koordinierung der Bausteine der Nationalen Stadtentwicklungspolitik. In den vergangenen Jahren wurden von PROPROJEKT neben der

Unterstützung der Geschäftsstelle im Ministerium über 90 Gremiensitzungen, neun Bundeskongresse, 20 Publikationen, der Bürgerstiftungs-Preis 2011 und zahlreiche weitere Veranstaltungen betreut.

Die Nationale Stadtentwicklungspolitik ist inzwischen zum wichtigsten Forum für Stadtentwicklung in Deutschland geworden und greift zunehmend auch über die »Fachszene« hinaus. Insbesondere die Projekte der Projektreihe haben dazu beigetragen, innovative Initiativen zu ermöglichen und deren Ergebnisse zu übertragen. Sie setzen in den Kommunen wichtige Impulse und tragen dazu bei, dass sich vor Ort neue Akteurskonstellationen herausbilden.



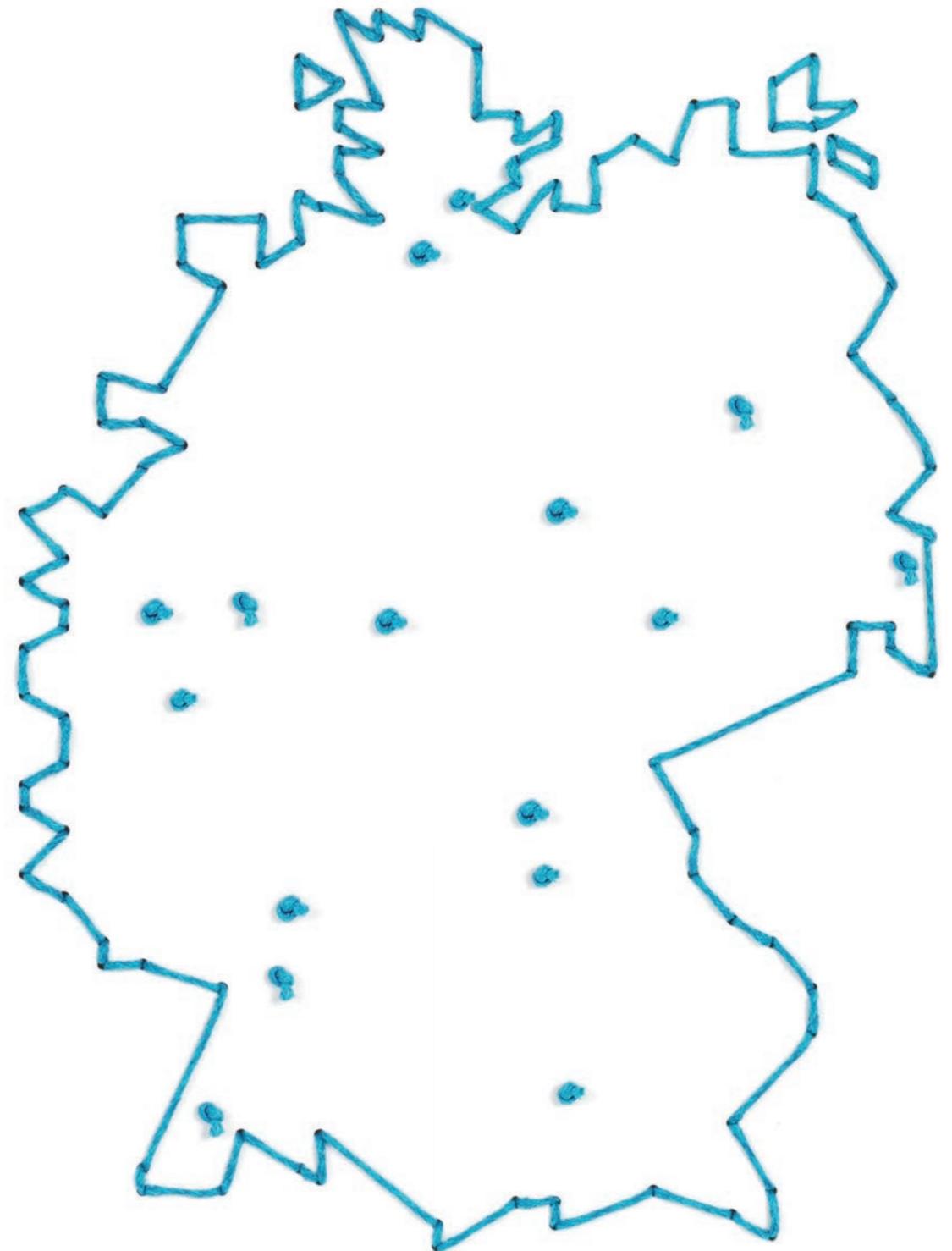
Aufgrund der langjährigen Zusammenarbeit und des gewachsenen Projektverständnisses bietet PROPROJEKT proaktive Unterstützung innerhalb kurzer Zeiträume an und ist zu einem wichtigen Partner der Initiative geworden.

Ich möchte mich bei PROPROJEKT für die gute Zusammenarbeit bedanken und wünsche auch für die kommenden 20 Jahre alles Gute!



Wo wir die Fäden zusammengehalten haben – National

Bad Muskau Welterbeveranstaltung »Natur, Gärten, Landschaft: Integrierte Konzepte der Stadt- und Landschaftsentwicklung« 2012 / *Bamberg* Welterbeveranstaltung »Qualitätssicherung und Konfliktmanagement in Welterbestädten« 2011 / *Berlin* Projektleitung Moabiter Werder Berlin . DSR Strategieentwicklung Spree Urban . Prozess- und Programmbegleitung Nationale Stadtentwicklungspolitik . Auftaktkongress Nationale Stadtentwicklungspolitik 2007 . Investitionsprogramm Nationale UNESCO Welterbestätten . Auftaktveranstaltung »Investitionsprogramm nationale UNESCO-Welterbestätten« 2009 . Bürgerstiftungs-Preis der Nationalen Stadtentwicklungspolitik 2011 . Internationale Konferenz »Städtische Energien – Urban Energies« 2012 . Kommunalkonferenz »Zuwanderung und integrierende Stadtgesellschaft – Was folgt nach der Erstunterbringung?« 2016 / *Bonn* Vergabeberatung Philharmonie Bonn . Welterbe-Veranstaltung 2010 . Begleitung der Erarbeitung des stadtentwicklungspolitischen Teils zum deutschen Beitrag zur New Urban Agenda / *Essen* Welterbefamilientreffen »Industriekultur als urbaner Transformationsprozess« 2011 . 3. Bundeskongress Nationale Stadtentwicklungspolitik 2009 . 8. Bundeskongress Nationale Stadtentwicklungspolitik 2014 / *Freiburg* VAG Freiburg Immobilienwirtschaftliche Bewertung . Aurelis Güterbahnhof Freiburg . Vergabestrategie Stadion Freiburg *Hamburg* Masterplan Active City / *Karlsruhe* Kosten und Erlöse Stadion Karlsruhe / *Kassel* 5. Bundeskongress Nationale Stadtentwicklungspolitik 2011 / *Leipzig* 9. Bundeskongress Nationale Stadtentwicklungspolitik 2015 / *Lübeck* Veranstaltung »Stadtarchäologie und Stadtentwicklung im Welterbe« 2012 / *Mannheim/Ludwigshafen* 7. Bundeskongress Nationale Stadtentwicklungspolitik 2013 / *München* Entwicklungskonzept Olympiapark . Machbarkeitsstudie Markthallen . Nutzung Olympiastadion . Beratung zur Projektentwicklung und Vergabe neue Sportarena Olympiapark . 2. Bundeskongress Nationale Stadtentwicklungspolitik 2008 . VOF Verfahren Großmarkthalle München / *Nürnberg* 4. Bundeskongress Nationale Stadtentwicklungspolitik 2010 / *Quedlinburg* Ausstellungseröffnung »UNESCO-Welterbe. Eine Deutschlandreise.« 2013 / *Ruhrgebiet* RVR Großer Sport im Ruhrgebiet . Realisierungsstudie Ruhr Games / *Soest* Wohnen im Gesundheitspark



Dr. Michael Kummer

Wir realisieren Projekte jeden Maßstabs

In unserer scheinbar so wohlgeordneten westeuropäischen Welt gibt es noch archaische Verhältnisse. Wer sich einmal mit Planen und Bauen befasst hat, kann davon manche Geschichte erzählen.

Oft kommt erst spät die Erkenntnis, dass man sich besser rechtzeitig einer kompetenten und erfahrenen Begleitung bei der Organisation des Vorhabens versichert hätte.

Warum ist Planen und Bauen so komplex?

Warum läuft die Sache nicht von selbst? Leben wir nicht im Rechtsstaat, der regelt, wo und wie gebaut werden darf? Ist das Bauen nicht durch ingenieurwissenschaftliche Methoden geleitet? Lässt sich die zu erwartende Rendite nicht mit bewährten finanzmathematischen Methoden ermitteln? Diese Annahmen sind natürlich in aller Regel zutreffend und sind weder zu kritisieren noch zu skandalisieren. Aber diese Annahmen spiegeln nicht alle Voraussetzungen, die für den Erfolg bei Projektentwicklungen von Bedeutung sind.



Die Erwartungen in die Regelungsfähigkeit des Baurechtes sind häufig überfordernd. Planungsrecht besteht oft nicht oder nur in einer sehr interpretationsbedürftigen Form. Hier sind wertende administrative Entscheidungen unvermeidlich. Darüber hinaus ist das Planungsrecht kommunal gestaltbar und auf der Zeitschiene veränderbar. Diese Entscheidungen werden nicht von Einzelpersonen, sondern von politisch verantwortlichen Gremien getroffen. Im Bauordnungsrecht, im Umweltrecht und im gesamten Baunebenrecht gibt es unzählige Ermessensregeln und unbestimmte Rechtsbegriffe. Zur Ermessensausübung gibt es meist lokale Traditionen, die man nicht in Kommentaren nachlesen kann. Und die Handhabung der unbestimmten Rechtsbegriffe bedarf auch einer technischen Kenntnis und Erfahrung.

*Komplexe
Abläufe beim
Planen und
Bauen*

Auch die anscheinend so rationale Ingenieurmethodik führt oft nicht zu eindeutigen Lösungen. Wie in jeder Wissenschaft gibt es auch bei Ingenieuren Schulen und Lager. Hinzu kommt die enge Verbindung der praktizierenden Ingenieure mit den Baustoffproduzenten und der anlagentechnischen Industrie. Noch wirkungsmächtiger ist aber die innere Logik des Baubetriebes. Dieser wird letztlich nicht von Ingenieuren und Dokumenten, sondern von Handwerkern, Hilfskräften und Polieren gesteuert. Trotz zunehmender Industrialisierung des Bauens ist die Zusammenfügung der baulichen Komponenten noch immer ein handwerklicher Prozess mit schwer eingrenzbaaren Schnittstellen und unvermeidlich hohen Toleranzen. Die sachlogische Fehleranfälligkeit dieses Systems ist sowohl bei der Erbauung wie im Alterungsprozess evident, wird aber von Außenstehenden gerne unterschätzt.



Bei der Berechnung der Renditeerwartung gilt, dass Gebäude und ihre Erschließung nicht nur mit der Logik einer Excel-Tabelle erfasst werden können. In die Zahlen fließen bezüglich Lage, Qualität, Image, Zeitablauf, Marktentwicklung, Verhalten der Nachbarschaft, Entwicklung des Umfeldes unzählige Bewertungen ein, die jeweils auf Erfahrungswissen und Annahmen beruhen. Nur sehr selten können diese Faktoren umfassend empirisch hinterfragt werden.

Wir erkennen schnell: Planen und Bauen ist ein Gemeinschaftswerk von unzähligen direkt oder indirekt beteiligten Akteuren aus unterschiedlichsten Wissens- und Erfahrungsgebieten.

Und das gilt für die jeweils Verantwortlichen auf der Bauherrnseite ebenso wie für die hoheitlichen Entscheidungsträger. Das gilt auch für den oft unerkannten und unterschätzten Dritten im Bunde, den Nachbarn, mit seinen geschützten Rechten und seinen gelegentlich irrationalen Erwartungen. Und das gilt auch für die von allen Seiten jeweils bemühten Dienstleister und Sachverständigen. Wir haben es fast immer mit einer Mehrheit von Entscheidern und Verantwortlichen zu tun. Und wir haben es mit Entscheidungen zu tun, deren Teilelemente sich nicht durchgängig rechtlich, wissenschaftlich oder ökonomisch

ableiten lassen. Im besten Falle sind die Entscheidungen gut vertretbar, aber sie sind nie zwingend. Neudeutsch spricht man daher von »komplexen« Entscheidungen, die von Einzelpersonen oder von Gremien getroffen werden, die einer »Pluralität von Zielsetzungen« unterliegen.

Warum kann PROPROJEKT helfen?

In der Unternehmensbroschüre von PROPROJEKT wird positiv formuliert: Wir bieten »eine umfassende Unterstützung durch ein breit gefächertes Beratungs- und Managementangebot in allen Phasen eines Projektes«. Geboten wird »Unterstützung«, also Begleitung auf dem Weg zur Entscheidung; entscheiden müssen Andere. Das erscheint bescheiden, ist es aber nicht. Denn letztlich wird eine Begleitung in einem sozialen Prozess, ein Bemühen um Interaktion angeboten. Und dieser Prozess ist von Befindlichkeiten wie Fakten gleichermaßen durchdrungen und geprägt.

Wesentliche Faktoren für den Erfolg

Schlüssel zum Erfolg von Dienstleistern wie PROPROJEKT ist zunächst einmal das Know-how in den Fachdisziplinen, die zum Planen und Bauen generell und im konkreten Projekt besonders gebraucht werden. Das erscheint einleuchtend. Aber viele Dienstleister verfügen über ein akademisches Wissen und unterbewerten den Faktor der Erfahrung. Im offenen Gespräch mit der Geschäftsleitung und den Mitarbeitern von PROPROJEKT kann man viel erfahren, von den Fehlern, die die Beteiligten im Laufe der Jahrzehnte und in der Abfolge ihrer berufsbedingten Rollen bereits gemacht haben. Und man kann erfahren, dass sie diese Fehler nicht nur wahrgenommen, sondern auch analysiert und verarbeitet haben. Schließlich erfährt man, dass es im Unternehmen



Dr. Michael Kummer

Dr. Michael Kummer war seit 1989 zunächst als Leiter des Amtes des Planungsdezernenten und dann als Leiter der Bauaufsicht für die Stadt Frankfurt am Main tätig. Seit 2015 ist er als Rechtsanwalt zugelassen und für Fritze Wicke Seelig Partnerschaftsgesellschaft von Rechtsanwälten mbB (FPS) tätig.

eine Spreizung der Altersklassen der beteiligten Menschen gibt, die ihre jeweiligen Erfahrungen austauschen und weiterreichen. Diese Fähigkeit ist ungewöhnlich und sicher ein wesentlicher Faktor für den Erfolg. Denn nur wer Fehler macht und daraus lernt, kann ein guter Berater und Projektbegleiter sein.



Für die erfolgreiche Interaktion mit den Beteiligten ist neben der fachlichen und menschlichen Reputation und Ausstrahlung aber die Kenntnis des Rollenverständnisses der verschiedenen Akteure bedeutend.

Sicher handelt es sich um eine besondere Qualität, dass PROPROJEKT sowohl auf seinem »Heimatmarkt« Frankfurt am Main und Umgebung, als auch an mehreren anderen Standorten eine genaue Kenntnis der administrativen und politischen Abläufe hat und das Netzwerk zu Menschen von Einfluss, Kompetenz und Bedeutung unabhängig von ihrer Stellung in den Hierarchien pflegt.

Gerade weil PROPROJEKT Menschen in den eigenen Reihen vereinigt, die in ihrem beruflichen Leben öffentliche und privatwirtschaftliche Aufgaben erledigt haben und gerade weil das Unternehmen immer wieder Auftragnehmer von öffentlichen wie privaten Projekten ist, wird diese Stärke ständig fortentwickelt.

Die Zeitdauer von Planungsprozessen wird immer wieder unterschätzt. Selbst für überschaubare Projekte vergehen bis zur Antragstellung und

Vergabe schnell zwei Jahre. Bei Großprojekten betragen die Planungszeiträume nicht selten zehn Jahre und mehr. In diesen Zeiträumen wechseln die Projektbeteiligten auf der öffentlichen wie auf der privaten Seite zwangsläufig immer wieder einmal. Und mit diesen Wechseln ist nicht nur ein Wissensverlust verbunden, sondern auch eine Vertrauensgefährdung in dem beschriebenen interaktiven Prozess. Zur externen Begleitung eines Projektes gehört die Aufgabe, alle Beteiligten auch im Falle eines Wechsels auf dem gleichen sachlichen Stand zu halten und ihnen die Loyalität zu dem Projekt zu erleichtern. Auch hier gilt, dass die Halbwertszeit von Projektbeteiligten im privaten Bereich oft wesentlich kürzer ist, als auf Seiten der Administration. Da ist es gut, dass PROPROJEKT bereits seit 20 Jahren auf dem Markt aktiv ist und auf Grund seiner wirtschaftlichen Positionierung und des Altersklassenaufbaues seiner Mitarbeiter noch viele Jahre einer zukünftigen Entwicklung vor sich haben kann.

Wie hilft PROPROJEKT?

Um diese Frage zu beantworten, muss man das Unternehmen und die Menschen, die das Unternehmen verkörpern, in Aktion erlebt haben. Und auch dann versagt meine Fähigkeit der Darstellung. Und das nicht nur deshalb, weil meine Diskretionsverpflichtungen die Offenbarung von Details verbieten. Ich habe die Tätigkeit von PROPROJEKT über die volle Zeitdauer von 20 Jahren in meiner früheren Eigenschaft als Leiter des Amtes des Planungsdezernenten der Stadt Frankfurt am Main und als Leiter der Bauaufsicht Frankfurt und in meiner heutigen Eigenschaft als beratender Anwalt in einer führenden Baurechtskanzlei beobachtet und begleitet. Auch in meiner Eigenschaft als Monitor für das Weltkulturerbe in Deutschland hatte ich Gelegenheit, die Tätigkeiten des

Unternehmens an anderen Orten zu verfolgen. In dieser Zeit hat PROPROJEKT zahlreiche in rechtlicher, technischer und politischer Hinsicht äußerst schwierige Projekte betreut und erfolgreich auf den Weg gebracht, obwohl alle diese Projekte die Chance des Scheiterns in sich trugen. Natürlich hat der Erfolg immer viele Väter (und Mütter), aber auch diese müssen zusammengehalten werden und dies ist PROPROJEKT immer gelungen.

Sicher bin ich mir, dass PROPROJEKT sich immer auf die Interessen der Auftraggeber fokussiert hat, ohne den Blick für das Umfeld und die langfristigen Entwicklungen aus dem Auge zu verlieren. Die Interessen des Auftraggebers optimal wahrzunehmen, heißt nicht, dessen Willen kritiklos durchzusetzen.



Die heikelste Aufgabe besteht sicher darin, den wirklichen Bedarf eines Auftraggebers zu analysieren, zu erkennen, dem Auftraggeber zu vermitteln und das Ergebnis nach außen zu beschreiben.

Denn oft weiß der Auftraggeber nicht wirklich, was er will. Und noch öfter hat der Auftraggeber nicht den Blick dafür, welche technischen, rechtlichen und damit auch ökonomischen Folgen seine Wünsche für ihn selbst haben können. Und schließlich sind viele Auftraggeber auch

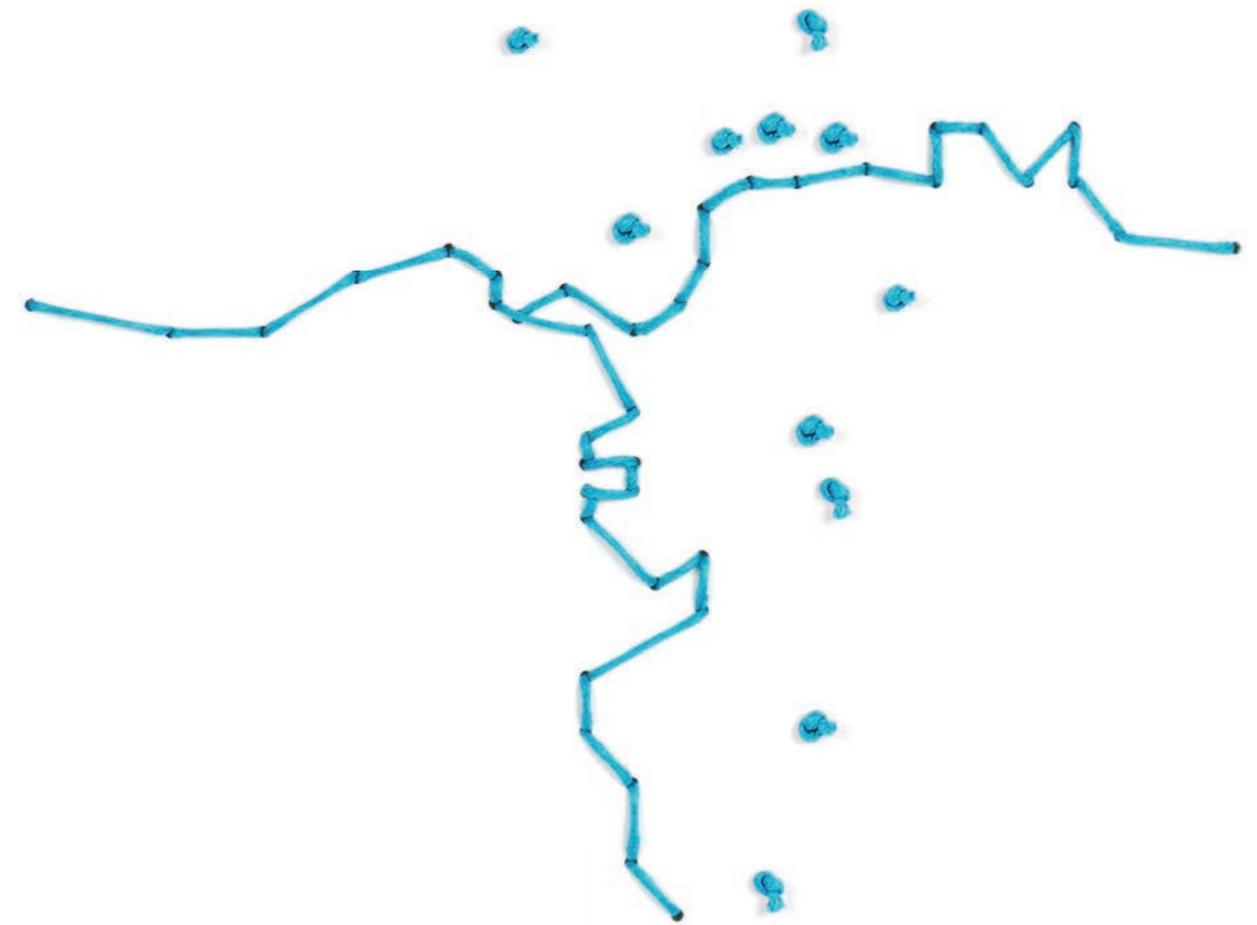
immer Teil einer Gemeinschaft und wollen in einer Stadt oder einer Region auf längere Zeit noch Geschäfte machen.

»All business is local« und »Man begegnet sich mehrfach im Leben«. Diese scheinbar einfachen Lebensweisheiten beherrschen den archaischen Teil des Planungs- und Bauprozesses. Und diese mahnenden Zitate habe ich in durchaus heftigen Debatten mit PROPROJEKT über zwei Jahrzehnte immer wieder gehört.



Wo wir die Fäden zusammengehalten haben – Regional

Frankfurt Aktionsplan BAB5 . Aktionsplan integrale Verkehrskonzeption . Aurelis Hotel Messeingang . Aurelis Immobilienökonomie Baufeld 26 . Ausstellung »UNESCO-Welterbe. Eine Deutschlandreise.« DAM, 2013 . Brandschutz Fraport . Controlling Baumaßnahmen Stadtschulamts Frankfurt . Depot Bornheim . Dom Römer . DOSB Neubau Haus des Sports . DZ-Bank strategische Beratung Projektentwicklung . Entwicklung Messevorplatz Frankfurt . Frankfurt IGS-West Projektmanagement . Frankfurt Priorisierung Schulbaumaßnahmen . Fraport »Platz Schaffen für neue Nutzungen« . Fraport FBA Anforderungsmanagement . Fraport Gutachten Immobilienmarkt . Fraport Lückenschluss B-C . Fraport Multi-Projektmanagement Strategie und Beratung . Fraport Projektmanagement Terminal 1 . Fraport Taskforce . Fraport Terminal 1 Strategische Beratung . Fraport Vergabe B-West . Fraport Vergabeleitfaden . Fraport Vergabemanagement . Helberger Entwicklung . Helberger Verkauf . Immobilienberatung Töngesgasse . Immobilienwirtschaftliche Bewertung Buchhändlerhaus . Kaufland Standortsuche Rhein-Main . Kostenermittlung Elisabethenschule Frankfurt . L-W-Schule Vergaben . Land Hessen Kongress Lebenslanges Lernen, ZLL Frankfurt . Messe Frankfurt Außenwerbung . Namensgebung Waldstadion . Parkraumentwicklung Messe Frankfurt . Projektentwicklung Depot Sachsenhausen . Projektmanagement A380 Flughafen Frankfurt . Projektsteuerung Erschließung Europaviertel . Projektsteuerung Frankfurter Rundschau . Projektsteuerung St. Katharinen & Weißfrauenstift . Projektsteuerung Wiesenhüttenstift . Projektstudie und Projektbegleitung Degussa Frankfurt . Strukturstudie GroGa-Campus . Task Force Schulbau Frankfurt . Vergabe 3 Grundschulen Frankfurt . Vergabe Bolongaro-Palast . Vergabe Franz-Böhm-Schule . Vergabe Henri-Dunant-Schule . Vergabe Pavillon GWH Frankfurt . Vergabe Sophienschule Frankfurt . Viterra Nutzungskonzept . Weiler Unternehmensverlagerung . Welterbeveranstaltung »Mit integrierten Stadt- und Regionalentwicklungsstrategien Welterbe weiterbauen«, 2013 . Wettbewerbsbetreuung Baufeld 26 / *Bad Homburg* Vergabemanagement Betriebshof Bad Homburg / *Bensheim* Kostenermittlung Bürgerhaus Bensheim / *Darmstadt* ATS Darmstadt . Kosten und Vergabe Böllenfalltor Darmstadt . Kostenplausibilisierung Nordbad Darmstadt /



Dreieich Koordination Campus Dreieich / *Eschborn* Eschborn Stadthalle und Rathaus / *Hofheim* Bildungscampus Hofheim . Machbarkeitsstudie »Neue Turnhalle am Schulzentrum Hofheim« / *Idstein* Projektentwicklung Wiesbadener Straße Idstein / *Sulzbach* Wohnpark Gravenbruch / *Viernheim* Investitionsmodelle Neues Rathaus / *Weiterstadt* Neubau Seat & Skoda Auto Deutschlandzentrale

Dr. Annette Rosenkötter

20 Jahre – Öffentliche Projekte verstehen

Schon unter Juristen gilt Vergaberecht als eher mühselige Materie. Insofern ist es fast verständlich, dass viele Berater mit technischem und wirtschaftlichem Hintergrund sich nicht mit großer Begeisterung diesem Thema widmen.

PROPROJEKT, für die der Bereich des Vergabemanagements seit vielen Jahren eine der Säulen bildet, nimmt hier eine gewisse Sonderrolle ein. Dies konnten wir in verschiedenen Projekten, in denen wir uns über die Jahre begegnet sind, wahrnehmen. Was ist das besondere? Dies lässt sich am ehesten an der Auseinandersetzung mit den üblichen Vorurteilen, denen das Vergaberecht begegnet, darstellen:

Vergaberecht ist lästig. Muss man wirklich ausschreiben?

Das Vergaberecht bietet viel Raum nach oben, was Anwenderfreundlichkeit betrifft. Dies hat sich (leider) auch durch die gerade umgesetzte Reform nicht wesentlich verändert. Gleichwohl ist es faszinierend, wie viel Aufwand in die Erarbeitung von Umgehungs- oder Vermeidungslösungen investiert wird. Würde man denselben Aufwand in die Durchführung eines gut strukturierten Vergabeverfahrens stecken, wäre der



nächste Projektschritt schon längst erreicht. Und in vielen Konstellationen auch mindestens so wirtschaftlich, wie es die Direktbeauftragung mit sich gebracht hätte.

Bei dieser Variante der Projektrealisierung ist es nicht selten die Seite der Projektsteuerer, denen jeder Verzicht auf ein förmliches Verfahren durchaus willkommen ist, da man damit die Auseinandersetzung mit einem rechtlich geprägten Rahmen vermeidet.



PROPROJEKT ist hier anders: Diese Scheu vor dem rechtlich geprägten Rahmen, die auch zu Blockaden führen kann, haben wir nie erlebt. (Möglicherweise) anzuwendende rechtliche Verfahrensvorgaben sind eben eine Rahmenbedingung des Projekts, mit der man umgehen muss.

Und darin unterscheidet sich diese Prämisse nicht von anderen Rahmenbedingungen, wie z.B. der Beschaffenheit des Baugrundes oder ähnlichem. Beides kann man nicht ignorieren, sondern beides erfordert einen sachgerechten sensibilisierten Umgang, um dem Projekt Rechnung zu tragen.

Vergaberecht / Vergabemanagement ist das bloße Abarbeiten von Formalien, am besten unter Übernahme vorhandener Standards

Wenn nun der ohnehin nicht von den Verfahrensregeln begeisterte Projektsteuerer / Vergabemanager die Anwendung des förmlichen Verfahrens nicht vermeiden kann, erhöht sich das persönliche Sicherheitsgefühl, wenn man dieser Herausforderung mit etablierten Formularen und deren bloßer Abarbeitung begegnet. Von diesen Formularen und Methoden wird möglichst auch nicht abgewichen, da man das ja schon immer so gemacht und sich noch nie jemand beschwert hat.

Das kann gut gehen, muss aber nicht. Dies hat folgende zwei Gründe:

Das Vergaberecht ist ständigen Fortentwicklungen unterworfen. Diese ergeben sich nicht nur – wie gerade erfolgt – aus Reformvorhaben des Gesetzgebers (von denen es im Vergaberecht ja gleich eine ganze Reihe geben kann: EU, Bund und auch die Länder sind hier aktiv und das leider nicht immer ganz abgestimmt). Daneben gibt es kundige und selbstbewusste Rechtsprechungsorgane, die sich nicht davor scheuen, etablierte Handhabungen der Beschaffungspraxis in Frage zu stellen, wenn ihr Verständnis der rechtlichen Regelungen es gebietet.

Erstens

Hier den Überblick zu behalten, ist schon für den allgemein aufgestellten Juristen nicht ganz einfach. Insofern ist es eigentlich naheliegend, dass Planer oder Projektsteuerer dies nicht als Teil der Verfahrensbetreuung abbilden können.

PROPROJEKT pflegt hier eine sachgerechte Herangehensweise: Es wird großen Wert auf Fortbildung im Bereich des Vergabewesens gelegt, um immer auf der Höhe der Zeit zu sein.

Trotzdem kann es Projektsituationen geben, in denen das nichtjuristische Verfahrensmanagement an Grenzen gerät, wenn man das Projekt auf gesichertem Weg voranbringen will. Aufgrund der umfangreichen Projekterfahrung mit sowohl Planungs- als auch Bauleistungen im Zusammenspiel mit dem ständigen Blick auf die vergaberechtlichen Fortentwicklungen, ist PROPROJEKT in der Lage zu erkennen, wann die Hinzuziehung vergaberechtlichen Know-Hows geboten ist. Nicht um Projekte zu verkomplizieren, sondern dann, wenn es notwendig ist, um den Projekterfolg zu sichern!

Zweitens Vergabemanagement ist viel mehr als die Abwicklung von Verfahrensschritten und die Sicherstellung der Regeleinhaltung. Dies wird in Deutschland manchmal leider vergessen.

Denn worum geht es wirklich: um die Sicherstellung von »best value for money«. Dies bedeutet die Deckung des Bedarfs, die Sicherstellung des Projekterfolges, insbesondere auch im Hinblick auf die inhaltlichen Anforderungen. Vergaberegeln sind nicht mehr als ein Werkzeugkasten, wobei es jedoch der genauen Auseinandersetzung mit den Anforderungen des Projektes bedarf, um diese Werkzeuge richtig einzusetzen. Eine Lösung kann für Projekt A perfekt sein, für das auf den ersten Blick sehr ähnliche Projekt B ein Weg, der nicht zum Projekterfolg führt.

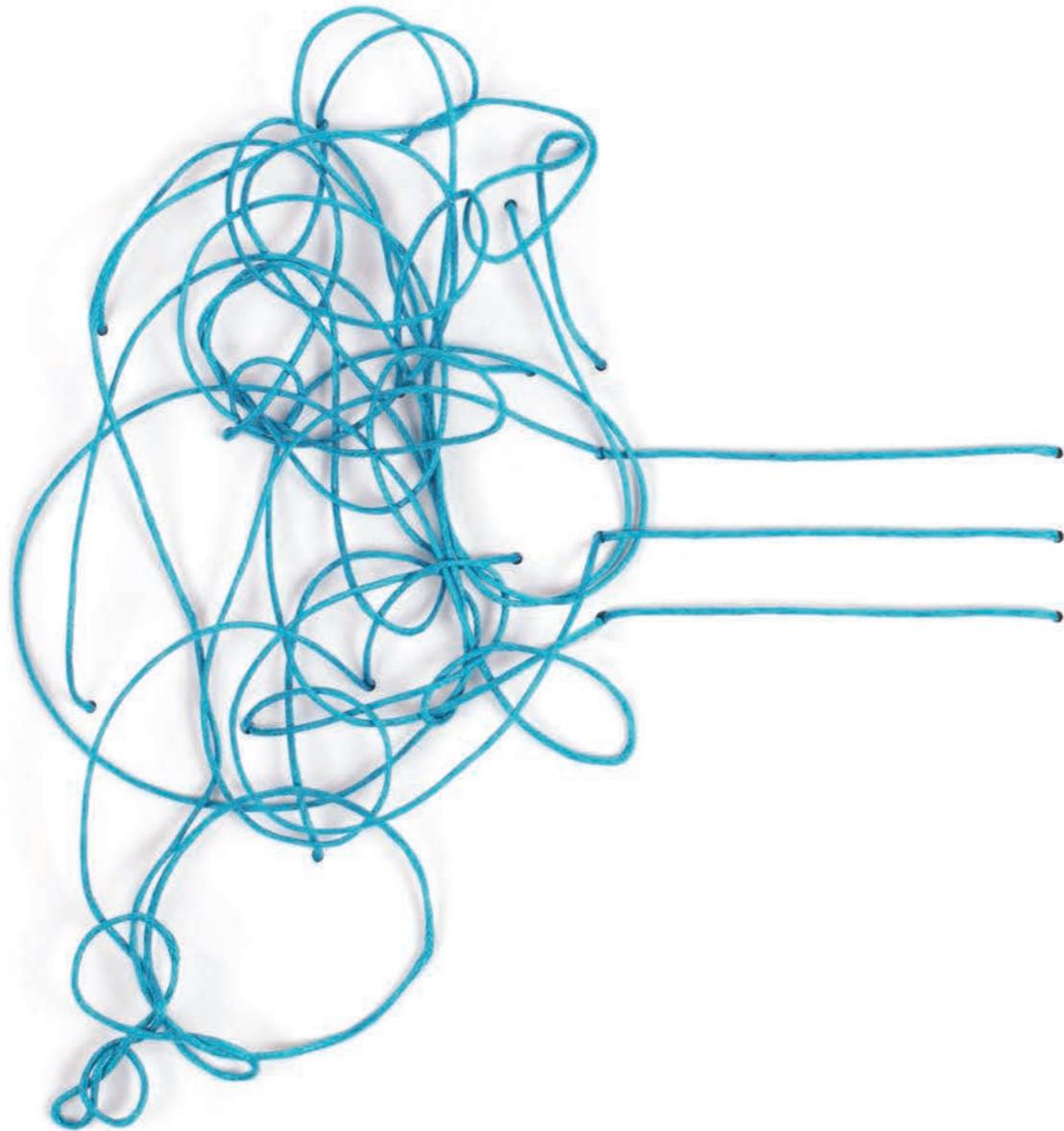
Der richtige Einsatz dieser Werkzeuge erfordert das genaue Hinhören und die Bereitschaft, nicht mit Lösungen von der Stange zu arbeiten. Der richtige Einsatz dieser Werkzeuge erfordert die Erfahrung und das Bewusstsein, dass Projekterfolg mehr ist, als ein Zuschlag ohne Streitverfahren. Der richtige Einsatz dieser Werkzeuge erfordert das



Dr. Annette Rosenkötter

Dr. Annette Rosenkötter ist seit 2001 Rechtsanwältin bei Fritze Wicke Seelig Partnerschaftsgesellschaft von Rechtsanwälten mbB (FPS) und seit 2007 Partnerin. Sie studierte in Freiburg, Lausanne und München und promovierte 2000 an der Universität von Freiburg. Dr. Annette Rosenkötter leitet seit Ende 2006 die Praxisgruppe Vergaberecht und PPP.

Know-How über Projektgestaltungen, deren wirtschaftliche Vorteile ebenso wie über eher politisch begründete Ansätze, mit denen man sich bei einer bestimmten Gestaltung auseinandersetzen müsste.



Entwirren

PROPROJEKT schafft Ordnung und findet passende Lösungen für komplexe Probleme

Die solide Aufstellung von PROPROJEKT, die Lebens- und Projekterfahrung der Berater sowie die leistungsfähige Teamgröße verbunden mit dem Bewusstsein um die Bedeutung passgenauer Lösungen sind Grund für den guten Ruf, den sich PROPROJEKT für ihre Projektbetreuung im öffentlichen Bereich erarbeitet hat. Aus den verschiedenen Begegnungen, die wir in Projekten über die Jahre hatten, habe ich persönlich jedoch noch einen ganz anderen Grund des guten Rufes mitgenommen: Komplexe Projekte haben manchmal auch nicht ganz einfache Phasen. Auch in diesen Phasen waren Handeln und Kommunikation durch eine große Offenheit und Verlässlichkeit gekennzeichnet.

Insofern hoffe ich sehr, dass es noch viele weitere Begegnungen mit PROPROJEKT geben wird und wünsche alles Gute für die nächsten 20 Jahre!



Prof. Dr. Heiderose Kilper

Familie als Unternehmenskultur

Die Bedingungen für die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für Frauen wie für Männer zu verbessern – in Unternehmen und Organisationen gehört dieses Postulat heutzutage zu den Selbstverständlichkeiten einer nachhaltigen Personalpolitik.

Die Ermöglichung einer Work-Life-Balance und die Positionierung als familienfreundliches Unternehmen gelten gemeinhin als Wettbewerbsvorteil auf dem Arbeitsmarkt. Seit geraumer Zeit wird dabei der Mobilarbeit eine Schlüsselfunktion beigemessen. Diese will es Mitarbeitern erlauben, Arbeitszeit und Arbeitsort nach ihren individuellen Bedarfen flexibel und frei zu wählen – natürlich in Absprache mit dem Vorgesetzten, und sofern es die Arbeitsaufgabe erlaubt. Smartphone und Laptop machen dies möglich.

Was auf den ersten Blick so einsichtig und praktikabel klingt, stellt sich im betrieblichen Alltag doch etwas vertrackter dar. Hinter Work-Life-Balance und Mobilarbeit verbergen sich nicht wenige Herausforderungen, für Vorgesetzte wie für Mitarbeiter, weil ganz unterschiedliche Anforderungen und Interessen unter einen Hut gebracht werden müssen: individuelle Eigenständigkeiten und unternehmerische Verantwortlichkeiten; der Wunsch nach festen Arbeitszeiten wie nach



individueller Arbeitszeitflexibilität; Mobilitätsanforderungen von Seiten des Arbeitgebers und der Wunsch nach einem festen Arbeitsort von Mitarbeitern mit Kindern etc.

Das mir anvertraute Leibniz-Institut für Raumbezogene Sozialforschung lebt davon, dass seine Mitarbeiter eigenständig sind und hervorragende Forschungsleistungen erbringen, dass sie intrinsisch hoch motiviert sind und kreativ arbeiten. Unsere Forschung ist projektförmig organisiert. Das bedeutet zweierlei: Zum einen wird in Projektteams geforscht.



Teamarbeit lebt nicht nur vom produktiven Miteinander, sondern auch von der Ko-Präsenz seiner Mitglieder, vom informellen, ungeplanten und situativen Gedankenaustausch und Gespräch, von der gegenseitigen Inspiration und Motivation.

Die formal korrekte Anwesenheit bei regelmäßigen Jours-Fixes kann dem Geist von Teamarbeit nicht gerecht werden. Zum anderen ist bei Projekten die Leistungserbringung an Laufzeiten gebunden. Und Projektlaufzeiten sind harte Fakten. Sie sind vom Vorgesetzten bzw. Auftraggeber gesetzt. Zu einem bestimmten Termin muss »geliefert werden« und die Arbeit erledigt sein.

PROPROJEKT ist in seinen Beratungs- und Planungstätigkeiten



Prof. Dr. Heiderose Kilper

Prof. Dr. Heiderose Kilper ist Direktorin des Leibniz-Instituts für Raumbezogene Sozialforschung (IRS) e.V. in Erkner bei Berlin und zugleich Professorin für Stadt- und Regionalentwicklung an der TU Cottbus.

ebenfalls projektförmig organisiert, sodass hier ganz ähnliche Anforderungen an die Mitarbeiter gestellt sind. Deshalb war ich neugierig:

Wie hält es PROPROJEKT eigentlich mit der Work-Life-Balance? Wie funktioniert ein Planungsbüro, bei dem gut die Hälfte der Kollegen Kinder haben? Ist PROPROJEKT ein Vorreiter auf dem Gebiet der individuellen Arbeitszeitflexibilität? Vielleicht auch, was die Mobilarbeit betrifft?

Es hat mich überrascht, dass die Antwort auf meine Fragen erstmal lautet: »Also Mobilarbeit – da sind wir nicht ganz so fortschrittlich...«. Hanskarl Protzmann formuliert es so: »Wir vermeiden es nach Möglichkeit. Ein Team kann nur funktionieren, wenn es sich auch sieht. Die müssen da sein, die müssen zusammen sein.« Seine Beobachtung ist übrigens, dass die Mitarbeiter von PROPROJEKT lieber im Büro als zu Hause arbeiten.

Aus meinen Gesprächen mit den PROPROJEKTlern weiß ich, dass hier eine gute Work-Life-Balance gelebt werden kann und der Spagat zwischen Beruf und Privatleben ganz gut bewerkstelligt wird. Auch ohne Mobilarbeit scheint es für die Mitarbeiter eine Flexibilitätsreserve zu geben, die wirkungsvoll eingesetzt wird. Deshalb steht die Frage nach wie vor im Raum: »Wie machen die das?«



Eine Erklärung sehe ich in der Unternehmensphilosophie der Geschäftsführung, die von jedem einzelnen Mitarbeiter eine hohe Eigenständigkeit und Eigenverantwortlichkeit erwartet.

Schon bei der Auswahl von neuen Mitarbeitern wird darauf geachtet, dass neben hervorragenden beruflichen Qualifikationen auch entsprechende soziale und emotionale Kompetenzen vorhanden sind. Ein wichtiger Faktor spielt ebenfalls, dass sich die Kollegen gegenseitig mit ihren Fähigkeiten ergänzen und unterstützen.

Für den Geschäftsablauf heißt dies, dass jedes Projekt, wenn zwischen Geschäftsführung und Auftraggeber vertraglich alles geregelt ist, in die Verantwortung von Projektleiter und Projektteam übergeht. Hanskarl Protzmann verhehlt nicht, dass ihm dies »anfangs schwere Leiden verursacht hat, weil die es anders machen als ich.« Aber: »Die managen das. Die machen das allein. Die entfalten eine hohe Produktivität. Und das Lob gebe ich gern an die Kollegen weiter«. Dieses entgegengebrachte Vertrauen wird auf die Probe gestellt, wenn Probleme auftreten, die nicht selbständig im Team bewältigt werden können. Die Situation muss frühzeitig erkannt und offen mit der Geschäftsführung besprochen werden. Nur so kann der Projekterfolg gesichert und gemeinsam aus Fehlern für die Zukunft gelernt werden. Diese Unternehmensphilosophie des vertrauensvollen Miteinanders und der Wertschätzung könnte eine weitere Erklärung für »Wie machen die das?« bieten.

PROPROJEKT wird jetzt 20. Fragt man Hanskarl Protzmann, welche Rolle Work-Life-Balance vor zwanzig Jahren gespielt hat, meint er, dass damals darüber kein Mensch gesprochen hat. Seine Beobachtung ist, dass das Verständnis für die Familie heute ein ganz anderes ist als früher, sowohl bei den Mitarbeitern wie auch bei den Vorgesetzten. In ihren Teams leben die Mitarbeiter bei PROPROJEKT dieses neue Verständnis. »Die anderen halten einem den Rücken frei«, so die

*Unternehmens-
philosophie des
vertrauensvollen
Miteinanders*



Verknüpfen

PROPROJEKT verbindet Familie und Beruf

Erfahrung und Praxis im Alltag, wenn kurzfristig ein Engpass eintritt, weil ein Kind krank oder etwas anderes Unvorhergesehenes in der Familie passiert ist. Wenn es nicht anders geht, dann bringt man das Kind ins Büro mit. Da in Projektteams alle zusammen für ihre Projekte verantwortlich sind, regeln sie unter sich, wie sie mit solchen Situationen fertig werden.

Dass die Familien der Mitarbeiter bei PROPROJEKT dazu gehören, wird bei den Sommerfesten und Weihnachtsfeiern gelebt, die übrigens immer mit einer Übernachtung an einem besonders schönen Ort verbunden sind, und zu denen die Partner und Kinder miteingeladen sind. Ich glaube, gut verstanden zu haben, was Hanskarl Protzmann meinte, als er mir folgenden Satz anvertraut hat: »Was schwer zu begreifen ist: Es ist so ein Stückchen Heimat, die eine Firma auch bietet.«





*PROPROJEKT
von innen*

Bei wem alle Fäden zusammenlaufen

Unser interdisziplinäres Team ist in den letzten 20 Jahren organisch gewachsen. Derzeit sind rund 20 Ingenieure, Planer, Architekten, Geographen und Ökonomen bei PROPROJEKT tätig. Dabei ist das gekonnte Zusammenspiel der jeweiligen Stärken unserer Kolleginnen und Kollegen die Basis unseres Erfolgs.



Bauherrenseele

Nicola Grona



Schnittstellenverknüpferin

Katrin Ninck



Lenker und Denker

Hanskarl Protzmann



Treibende Kraft

Stefan Klos



Konzeptentwickler

Friedemann Tutsch

Rückendeckung
Verwaltung, Sekretariat, IT: Bastian Bauer / Florian Benger / Oleg Blinov / Achim Brühl / Sabine Eck / Corina Jahn / Michael Kirchgessner / Zuhail Qadri / Micheline Richiuso / Sabine Roth / Gerda Schneider / Frank Troyke / Sharon Winn



Aufbauspieler
Phillip Michler



Organisationsgenie
Stephanie Pannier



Hauptstadtkorrespondentin
Kathrin Beckers



Koordinationsprofi
Carla Wuhrer



Baustellenökonom
Immanuel Geis



Managementlegionär
Dr. Mathias Hölzinger



Immobilienartistin
Laura Schneider

Ehemalige
*Oliver Bieber / Mareike Borkeloh / Lisa Geissler /
Dr. Marcus Gwechenberger / Andreas Hilgert /
Michaela Klos / Andreas Maatz / Dr. Klaus Pertz /
Stephanie Schmidt / Moritz Schneider /
Cordula Schwinn*



Politikversteherin

Wiebke Balcke



Bildungsexpertin

Ulrike Bronner



Durchstarterin

Elina Keim



Zahlenakrobat

Dr. Christian Alfs



Kulturgestalterin

Melanie Bollwahn



Nachwuchstalent

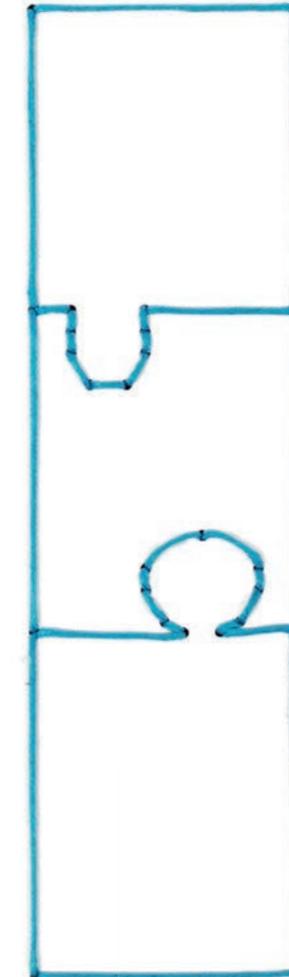
Jonas Sonnleitner

Ehemalige Junioren

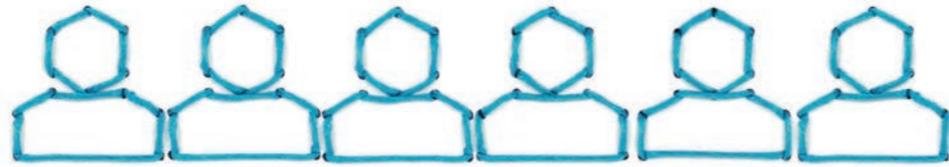
*Dennis Albersmeier / Magnus Böhme / Joel Brückel / Anja Bussinger / Jana Dengler /
Christiane Ditzen / Aileen Fischer / Moritz Hahn / Benjamin Höber / Marcel Infuso /
Erdine Izci / Josephine Jeibmann / Antje Lindemann / Steffen Schatto / Stephanie Schramm /
Tobias Stauber / Christian Winkler*

PROPROJEKT in Zahlen

Der Umgang mit Zahlen gehört zu unserem Tagesgeschäft. Diese in anschauliche und einprägsame Grafiken zu verwandeln, stellt uns im Projektverlauf häufig vor Herausforderungen, die wir gern annehmen. So liegt es nahe, auch PROPROJEKT in Zahlen darzustellen und den blauen Faden in Bildern für uns sprechen zu lassen.



Wir sind inhabergeführt
34% AS&P / 36% Hanskarl Protzmann / 30% Stefan Klos



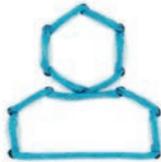
Architektur und Stadtplanung



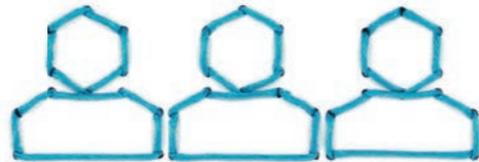
Bauingenieurwesen



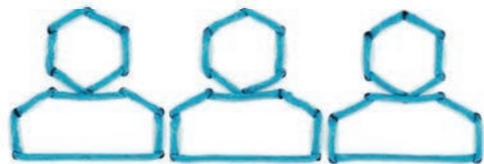
Betriebswirtschaft und wirt. Ingenieurwesen



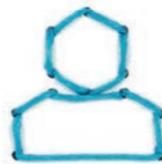
Sportmanagement und Ökonomie



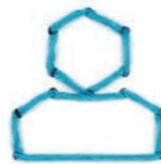
Geographie



Verwaltung / Sekretariat / IT



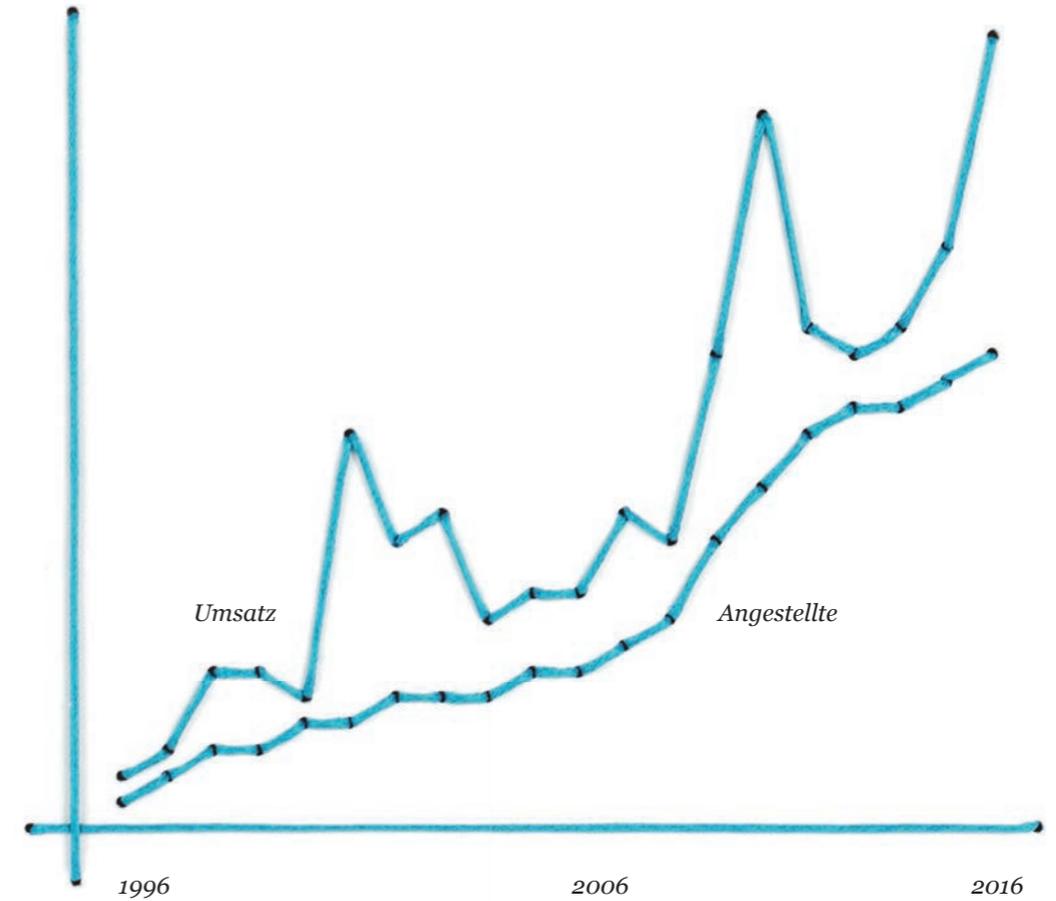
Internationale Beziehungen



Immobilienwirtschaft

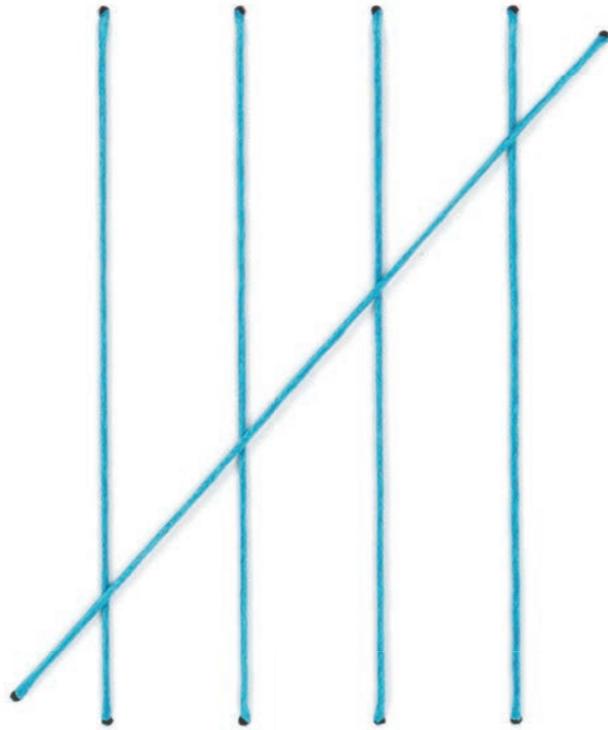
Wir sind breit aufgestellt

20-köpfiges, interdisziplinäres Team

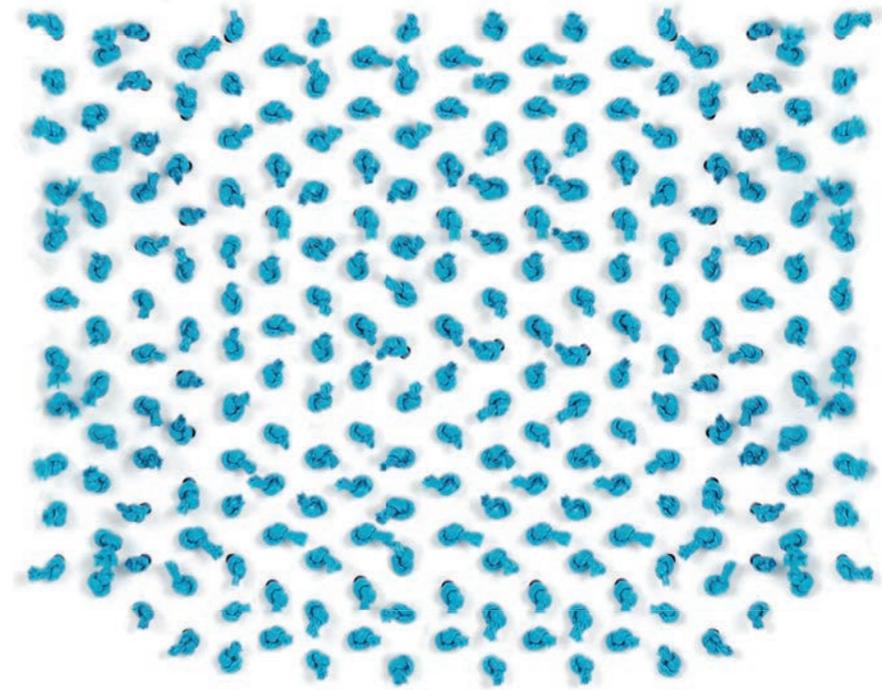


Wir sind organisch gewachsen

Die Personenanzahl wuchs stetig mit steigendem Umsatz



Wir sind Wiederholungstäter
Durchschnittlich 5 Aufträge pro Kunde



Wir sind fleißig
230 bearbeitete Projekte in 20 Jahren

Von ProProjekt zu PROPROJEKT

Oder wie aus dem handelsüblichen Schrägstrich ein bemerkenswertes Beziehungs- und Verhältniszeichen mit eigenwilligem Winkel wurde – der PROPROJEKT-Slash oder, besser gesagt, »Plash«.

Jetzt dürfen Sie endlich an unser Logo ran, teilten uns Hanskarl Protzmann und Stefan Klos 2009 mit – ein Jahr nach dem (ersten) von uns betreuten Relaunch der Website. Schon zum Auftakt unserer nunmehr achtjährigen Kundenbeziehung hatten wir darauf hingewiesen, dass die bestehende Wortmarke noch »Potenzial habe« und überarbeitet werden könnte, ohne die – damals noch gemischt geschriebene – ProProjekt-DNA zu verlieren.

Transformation von »Slash« zu »Plash«

2010 war es dann soweit: Aus verschiedensten Ansätzen und unter Berücksichtigung von zahlreichen Vorgaben, wie wiedererkennbare Partnerschaft zu AS&P, gut lesbar, zeitlos, selbstbewusst, dezent und trotzdem mit dem »gewissen Etwas«, wurde das Logo mit der gleichzeitig trennenden und verbindenden Schräge geboren.

Davon abgeleitet entstand neben der neuen selbstbewussten Versal-Schreibweise von PROPROJEKT ein eigenständiges, (typo)grafisches Gestaltungsmerkmal – der Plash. Dieser modifizierte Schrägstrich mit markantem 45°-Winkel ist seitdem nicht nur fester Bestandteil der Schrift, sondern zieht sich als aufstrebendes Zeichen durch die Gestaltung zahlreicher Medien – genau wie der blaue Faden durch dieses Buch.

Lekkeren Dank für das nachhaltige Vertrauen – wir freuen uns auf noch viele weitere Plashes.

Bjoern Pust

Co-Founder Lekkerwerken GmbH



ProProjekt

PROPROJEKT



PROPROJEKT intern

Wegbegleiter, Berater, Unterstützer, Motivator, Mannschaftskamerad, Mentor, Freund, Familienmitglied... der »Kollege« hat bei PROPROJEKT viele Synonyme (natürlich jeweils auch in weiblicher Form).

Das große »Familientreffen«... ein Begriff der uns häufig Unwohlsein in der Magengegend beschert und einen kalten Schauer über den Rücken laufen lässt. Doch nicht beim alljährlichen PROPROJEKT-Sommerfest, welches seit Jahren in Hanskarls Schrebergarten stattfindet und wo Stefan noch eigenhändig die Würstchen auf dem Grill brutzelt. Und auch nicht bei der PROPROJEKT-Weihnachtsfeier, deren Überraschungs-Location jährlich wechselnd erst kurzfristig bekannt gegeben und mit gemeinsamen Kochkurs, Seifenkistenrennen oder Zoo-Besuch gekrönt wird. Wenn man dort auf aktuelle und ehemalige Kollegen, deren Familien, Partner und Kinder trifft – dann fühlt es sich an wie nach Hause kommen.

Doch PROPROJEKT intern beschränkt sich nicht nur auf zwei Festivitäten pro Jahr. Vielmehr geht es um das regelmäßige sportliche, kulturelle und

kulinarische Miteinander. Nicht, um eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zu gewährleisten und ein positives Arbeitsklima zu schaffen. Nicht, um den Teamgeist zu fördern und die Arbeitseffizienz zu steigern – denn das ist die Grundlage und Voraussetzung unseres 20-jährigen Bestehens! Sondern um mit unseren Kollegen, Wegbegleitern und Freunden Zeit zu verbringen. Zeit, die im beruflichen Alltag häufig nicht ausreicht.



Oben links Drachenbootrennen 2015 / *Mitte links* Feier zum 10-jährigen Jubiläum 2006 / *Mitte rechts* Besichtigung des Olympiaparks München 2009 / *unten links* 15 Jahre PROPROJEKT 2011 / *unten rechts* Treffen zur Weihnachtsfeier 2008



Oben links Bewerbungsteam Hamburg 2024 /
Mitte darunter JP Morgan Lauf 2014 / *Mitte links* Weihnachtskochen in der Genussakademie 2012 / *unten links* Sport Accord in Dubai 2010 / *Mitte oben* Olympische Spiele in London 2012 / *Mitte darunter* Weihnachtsfeier auf der Margarethenhöhe in Essen 2014 / *oben rechts* Die Meisterschale für PROPROJEKT 2009 / *Mitte rechts* Weihnachtskochen in der Genussakademie 2012 / *unten rechts* Ausflug nach Seligenstadt 2003

Wie wir arbeiten

Wie und wann und wo wir arbeiten? Darauf gibt es keine allgemeingültige Antwort. Das passen wir je nach Projekt und Anforderungen individuell an!

Im Jahr 2004 hat PROPROJEKT mit dem Umzug in größere Büroräume der Hedderichstraße ein neues Zuhause gefunden. Hier ist unser »Hauptquartier«, in dem wir uns mit AS&P das Sekretariat, die Buchhaltung und den IT-Service teilen.

Für unsere Projekte ist der Standort Frankfurt am Main aufgrund seiner guten Verkehrsanbindung und damit schnellen Erreichbarkeit ideal geeignet. Die Eröffnung unseres »Hauptstadt-Büros« 2009 oder die kurzfristige Einrichtung von temporären Projekt-Büros in Hamburg, München und Almaty zeigen jedoch beispielhaft unsere Flexibilität und eine kundennahe PROPROJEKT-Vor-Ort-Präsenz.

PROPROJEKT initiiert, organisiert und realisiert Projekte jeden Maßstabs, von lokalen Hochbauprojekten über nationale Stadtentwicklungsvorhaben bis hin zu internationalen Großveranstaltungen.

Auch wenn wir einen Großteil unserer Arbeitszeit hinter dem Bildschirm oder mit dem Telefonhörer in der Hand verbringen, gehört es für uns zum Tagesgeschäft, sich persönlich einen Überblick von örtlichen Gegebenheiten zu verschaffen oder die Umsetzung von zuvor geplanten und organisierten Projekten vor Ort zu begleiten. In enger Zusammenarbeit mit unseren Kunden suchen wir durch intelligente und individuelle Ansätze einen Weg, um maßgeschneiderte und nachhaltige Lösungen zu finden.



Oben Abnahme und Übergabe des DOSB Neubaus 2016 / *Mitte links* Besichtigungstour für die Hamburger Olympiabewerbung 2015 / *Mitte rechts* Auftaktkongress zur Nationalen Stadtentwicklungspolitik 2007 / *unten links* Welterbeveranstaltung in Bamberg 2011 / *unten rechts* Besichtigung des DomRömer-Quartiers 2016

Fundstücke und Kuriositäten aus 20 Jahren Firmengeschichte

In den vergangenen 20 Jahren haben sich in unserem Büro zahlreiche Fundstücke angesammelt, die das Spektrum der spannenden und facettenreichen Projekte von PROPROJEKT widerspiegeln.



Die letzte Diskette

Seit der Gründung von PROPROJEKT hat sich nicht nur unsere Arbeitsweise, sondern auch der Stand der Technik kontinuierlich weiterentwickelt. Mit diesem Fundstück können unsere jüngeren Kolleginnen und Kollegen wohl nichts mehr anfangen.



Auf der Hut

Wenn nach langer Konzeptions- und Entwurfsphase der Bagger rollt, der Geruch von frischabgebundenem Beton die Baustelle durchströmt – dann lacht das Ingenieurherz.



Goldener Spaten

Mit dieser Schaufel wären wir in der katarischen Wüste vergraben worden, hätte die FIFA einen Fehler in unserem Konzept für die WM 2022 gefunden. Zum Glück kam es anders. Unterirdisch ist trotzdem so einiges geblieben...



Access all areas

Die Akkreditierung ist das moderne »Sesam öffne Dich« der Geschäftswelt. Über 100 haben wir davon in den letzten 20 Jahren gesammelt. Für Immobilienmessen, Fachkonferenzen und natürlich Olympische und Paralympische Spiele.



Küchenkalender

Jedes Jahr stellt das PROPROJEKT-Team sein kreatives Können und die Photoshop-Künste in einem Küchenkalender unter Beweis. Als Weihnachtsgeschenk 2014 für Hanskarl, Stefan und Friedemann stand der Kalender ganz im Zeichen der gewonnenen Fußballweltmeisterschaft(en).



Leipzig 2012 Gucki

Als junges Planerteam hatte die Projektbegleitung von Leipzig 2012 Filmreife: mit dem Zauberwort »Olympiabewerbung« schien in Sachsen alles möglich – schade, dass das IOC das Potential dieser sportbegeisterten Region nicht erkannt hat.

Impressum

Herausgeber

PROPROJEKT

Planungsmanagement & Projektberatung GmbH

Hedderichstraße 108 – 110

D / 60596 Frankfurt am Main

T + 49 (0) 69 / 60 50 11 / 400

F + 49 (0) 69 / 60 50 11 / 444

mail@proprojekt.de

Design & Realisierung

Lekkerwerken GmbH

Fotografie

PROPROJEKT / AS&P (12) / Andreas Kaufmann (14) / Lekkerwerken (15) /

Messe Frankfurt (27) / Vivane Meer (31) / Gerd Arnolds (37) / DOSB, Torsten Silz (39) /

Milena Schlösser (45, 47) / Dom Römer GmbH (55) / Marc Fippel (59) /

BAM Deutschland AG (67) / Marc Fippel (71) / Markus Mey (77) / Lekkerwerken (97) /

Ilka Drnovsek (102) / Gerd Arnolds (103) / Jens Schicke (103)

Druck

VD Vereinte Druckwerke Frankfurt

