



Arbeitshilfe Modelle und Aufgaben und Kompetenzen des Sanierungsmanagements

Wie lässt sich ein Sanierungsmanagement für die Umsetzungsphase schlagkräftig organisieren? Die vorliegende Arbeitshilfe beschreibt die grundlegenden Organisationsmodelle des Sanierungs- und Quartiersmanagements.

Wenn die energetische Quartierssanierung von der Konzeptentwicklung in die Umsetzung geht, ändern sich auch die fachlichen Anforderungen an die Organisation und die notwendigen Ressourcen: Kompetenzen und Erfahrungen in Projektmanagement, Prozessberatung und Steuerung langfristiger Umsetzungsprozesse treten in den Vordergrund. Die Akteure des Sanierungsmanagements müssen als „Gesicht im Quartier“ etabliert und mit ihren Angeboten und Leistungen für die Bewohner der Quartiere sichtbar werden. Dies erfordert eine Struktur und Organisation, die auf das Quartier, seine Aufgaben und die räumlichen Möglichkeiten zugeschnitten ist.

Das zweistufige KfW-Förderprogramm 432 mit den Programmphasen A (Konzepterstellung) und B (Sanierungsmanagement) ist ein Beispiel für einen Förderzugang, der diese Struktur bereits berücksichtigt. Das Konzept muss auch Aussagen zur Umsetzungsbegleitung vor Ort und zur organisatorischen und fachlichen Verankerung eines Sanierungsmanagements treffen. Der Übergang zu den Aufgaben und dem Charakter des Sanierungsmanagements aus anderen Förderprogrammen (beispielsweise das Programm „Soziale Stadt“) ist dabei fließend – eine enge Kooperation ist sinnvoll, falls ein Sanierungsmanagement bereits vor Ort tätig ist. Im Folgenden sind einige Grundzüge der Organisationsmodelle dargestellt:

1. Grundsätzliche Organisationsformen des Sanierungsmanagements

Organisatorisch sind mehrere Modelle denkbar, die sich grundsätzlich auch anpassen und kombinieren lassen:

Sanierungsmanager als Projektstelle in der Kommune: Ein festangestellter, zeitlich für die Programmlaufzeit befristeter Sanierungsmanager ist oft die Idealvorstellung der kommunalen Akteure. Vorteile dieses Modells sind die kurzen Wege innerhalb der Verwaltung und die dauerhafte Vor-Ort-Präsenz, beispielsweise in einem Ladenlokal im Quartier. Kommunale Mitarbeiter genießen gegenüber externen Dienstleistern zudem häufig einen Vertrauensvorschuss und eine höhere Legitimation bei den Bewohnern der Quartiere. Die Nachteile: Das breite Aufgabenspektrum kann kaum von einem einzelnen Mitarbeiter fachlich bewältigt werden. Für die auf drei bis fünf Jahre befristeten Projektstellen finden sich nur mit Mühe Fachleute mit längerer Berufserfahrung und Erfahrung in Verwaltungsprozessen. Grundsätzlich können die Aufgaben jedoch auch von vorhandenem kommunalem Personal geleistet werden.

Sanierungsmanagement als externe Dienstleistung: Die Begleitung der Umsetzungsphase lässt sich auch als auf die jeweilige Aufgabe zugeschnittenes, externes Sanierungsmanagement einkaufen. Vorteil des Modells ist es, ein erfahrenes Team mit umfangreichen Kompetenzen zusammenstellen zu können. Mit der Aufgabe



Sanierungsmanagement vertraute Dienstleister und Arbeitsgemeinschaften aus Planungsbüros und Kommunikationsfachleuten können auf sich ändernde Rahmenbedingungen in der Umsetzungsphase flexibel reagieren. Ein Nachteil ist eine mangelnde Verankerung in der Kommune und im Quartier – dieses Modell benötigt zusätzlich einen festen kommunalen Ansprechpartner, der das Sanierungsmanagement steuert und in die beteiligten kommunalen Fachämter vernetzt. Weiterer Nachteil des Dienstleistermodells kann ein Wissens- und Kompetenzverlust nach Ablauf der Vertragslaufzeit sein. Letzterem sollte durch entsprechende Verstetigungsstrategien und ein gutes Wissensmanagement begegnet werden.

Interkommunales Sanierungsmanagement: Mit einem Landkreis oder beispielsweise einer regionalen Energieagentur als Träger lassen sich die Aufgaben und Personalstellen für mehrere Quartiere regional bündeln. Übergeordnete Aufgaben wie Projektmanagement, Öffentlichkeitsarbeit und Fördermittelakquise können mit individuellen, quartiersbezogenen Dienstleistungen zusammengefasst und regional angeboten werden – dieses Modell kommt insbesondere ländlich geprägten Kommunen zugute, die selbst über zu geringe finanzielle und Personalressourcen für die Umsetzung der Quartierskonzepte verfügen.

2. Aufgabenspektrum

Das Aufgabenspektrum des Sanierungsmanagements ist individuell und auf die Erfordernisse und Projektempfehlungen des jeweiligen Quartiers zugeschnitten – dessen klare Definition im Quartierskonzept ist auch ein Qualitätsmerkmal und erleichtert die weitere Antragstellung und Ausschreibung. Im Allgemeinen reicht das breite Aufgabenspektrum von der (Initial-)Beratung von Immobilienbesitzern über das Projektmanagement und die Konkretisierung von Konzeptbausteinen und Projektskizzen bis hin zu Öffentlichkeitsarbeit und Beteiligung im Quartier. Im Folgenden ist ein Beispiel für ein breites Aufgabenspektrum dargestellt:

Projektkoordination und -management, Vernetzung der Akteure: Das KfW-geförderte Sanierungsmanagement im engeren Sinne ist für die Koordination und das Projektmanagement der Projekte und Maßnahmen des Quartierskonzepts verantwortlich. Dazu gehören die Vorbereitung, Moderation und Nachbereitung der Projekt- und Steuerungstermine und weiterer Akteursworkshops und Abstimmungstermine. Der integrierte Charakter vieler Quartierskonzepte bedingt, dass die Projekte nicht ausschließlich von kommunalen Akteuren getragen werden, sondern auf einer Vielzahl von Schultern ruhen. Die Aufgabe des Sanierungsmanagements besteht bei den Projekten und Maßnahmen ohne eigene Trägerschaft daher in der Vernetzung der Akteure und im Informationsaustausch. Der Sanierungsmanager vertritt die Interessen und Konzeptinhalte bei allen Projekten, Maßnahmen und Aktivitäten mit Bezug zu der energetischen Stadtsanierung und zur Aufwertung der Quartiere. Bei den Projekten, bei denen das Sanierungsmanagement selbst Projektträger ist, gehört das Projektmanagement mit dem Führen von Projektstruktur- und Zeitplänen, der Kostenverfolgung und der Dokumentation von Meilensteinen zu den Aufgaben. Die punktuelle Akquise von geeigneten Fördermitteln für die Umsetzung von Handlungsempfehlungen aus den Quartierskonzepten sowie die generelle Stadtteilentwicklung fällt ebenfalls in den Aufgabenbereich des Sanierungsmanagements.

Beratung der Einzeleigentümer: Das Sanierungsmanagement berät private und gewerbliche Gebäudesanierer in den Quartieren grundsätzlichen Möglichkeiten der energetischen Gebäudesanierung auf Grundlage des vorliegenden Konzepts und unter Berücksichtigung technischer, baukultureller und – sofern relevant – denkmalpflegerischer Aspekte und den örtlichen Gestaltungsmöglichkeiten. Ein Hinweis: Die dargestellten Beratungsleistungen sind für die Interessenten in den Quartieren kostenfrei. Das Sanierungsmanagement in dem in dieser Arbeitshilfe geschildertem Sinne führt keine Bafa-Beratung durch bzw. erstellt keine KfW-Sachverständigenbescheinigungen für Einzelmaßnahmen. Falls sich dies als erforderlich erweist, sollten örtliche Berater einbezogen und die zusätzlichen Kosten für die Interessenten im Vorfeld klar kommuniziert werden. Für weitergehende Planungsleistungen, Angebotserstellungen oder Fachberatungen müssen gezielt Fachunternehmen eingebunden werden. Jedoch kann das Sanierungsmanagement hierbei eine vernetzende und koordinierende Rolle spielen und den Informationsfluss zwischen den Akteuren und Zielgruppen im Quartier sichern.

Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikation und Aktivierung: Zentrale Aufgabe des Sanierungsmanagements ist die Öffentlichkeitsarbeit und zielgruppengerechte Kommunikation der Angebote und Möglichkeiten der Stadtsanierung. (vergl. Abschnitt „Akteure gezielt beteiligen“ der Arbeitshilfe) Die Aufgaben:

Interne Kommunikation: Das Sanierungsmanagement ist für die interne Kommunikation und die Vorstellung der Projekterfolge und Meilensteine in den relevanten Gremien aus Steinfurter Lokalpolitik und Stadtverwaltung verantwortlich. Dazu zählt das Erarbeiten von Berichts- und Beschlussvorlagen sowie die Präsentation in den Gremien.

Erarbeitung der Print- und Onlinemedien: Redaktionelle und konzeptionelle Begleitung des Webauftritts der Energetischen Stadtsanierung in Text und Bild, Erarbeitung der Inhalte des Webauftritts und das Erstellen von Kommunikationsmedien zur jeweiligen zielgruppengerechten Begleitung der einzelnen Projekte des Konzepts – von der Pressemitteilung in Print und Web/Social Media über Informationsmaterialien bis zu Fachpublikationen.

Aktivierung und Akteursbeteiligung: Das Sanierungsmanagement führt in beiden Quartieren zielgruppenspezifische Informations- und Beteiligungsveranstaltungen und Events durch, um die Bewohner über die Themen und Angebote der energetischen Stadtsanierung zu informieren. Beispiel sind Bürgerinformationsveranstaltungen, Quartiersfeste etc. Die Aufgabe des Sanierungsmanagements dabei ist die inhaltliche und organisatorische Vorbereitung der Veranstaltung, die Durchführung in Zusammenarbeit mit Projektpartnern sowie die Nachbereitung.

Pressearbeit: Eine koordinierte Medienarbeit stellt sicher, dass die langfristige Strategie und die Ziele der Energetischen Stadtsanierung verständlich aufbereitet an die Öffentlichkeit vermittelt werden. Die Aufgabe des Sanierungsmanagements ist es, dabei in enger Zusammenarbeit mit den kommunalen Verantwortlichen zielgruppengerechte Presseinformationen zu erarbeiten und dabei auch zwischen lokalen Themen vor Ort und Botschaften für das überregionale Fachpublikum zu differenzieren (vergl. Arbeitshilfe Medienstrategie zum Download).

Evaluation, Verwendungsnachweise, Kommunikation mit dem Fördergeber: Im Rahmen der drei- bis fünfjährigen Umsetzung des Sanierungsmanagements (Phase B) verlangt der Fördergeber eine Evaluation und Berichterstattung der Umsetzungsfortschritte. Dazu müssen ein Zwischen- sowie ein Endbericht zum abschließenden Verwendungsnachweis durch das Sanierungsmanagement erstellt werden – dies ist



ebenfalls Aufgabe des Sanierungsmanagements. Dazu zählt ebenfalls die fachliche Vorbereitung der Mittelabrufe und des Verwendungsnachweises sowie die Kommunikation mit den Vertretern des Fördergebers und ggf. der Begleitforschung.