

CHE-Forum „Immobilienmanagement“

Dr. Christian Berthold
Bielefeld, 26.04.2007

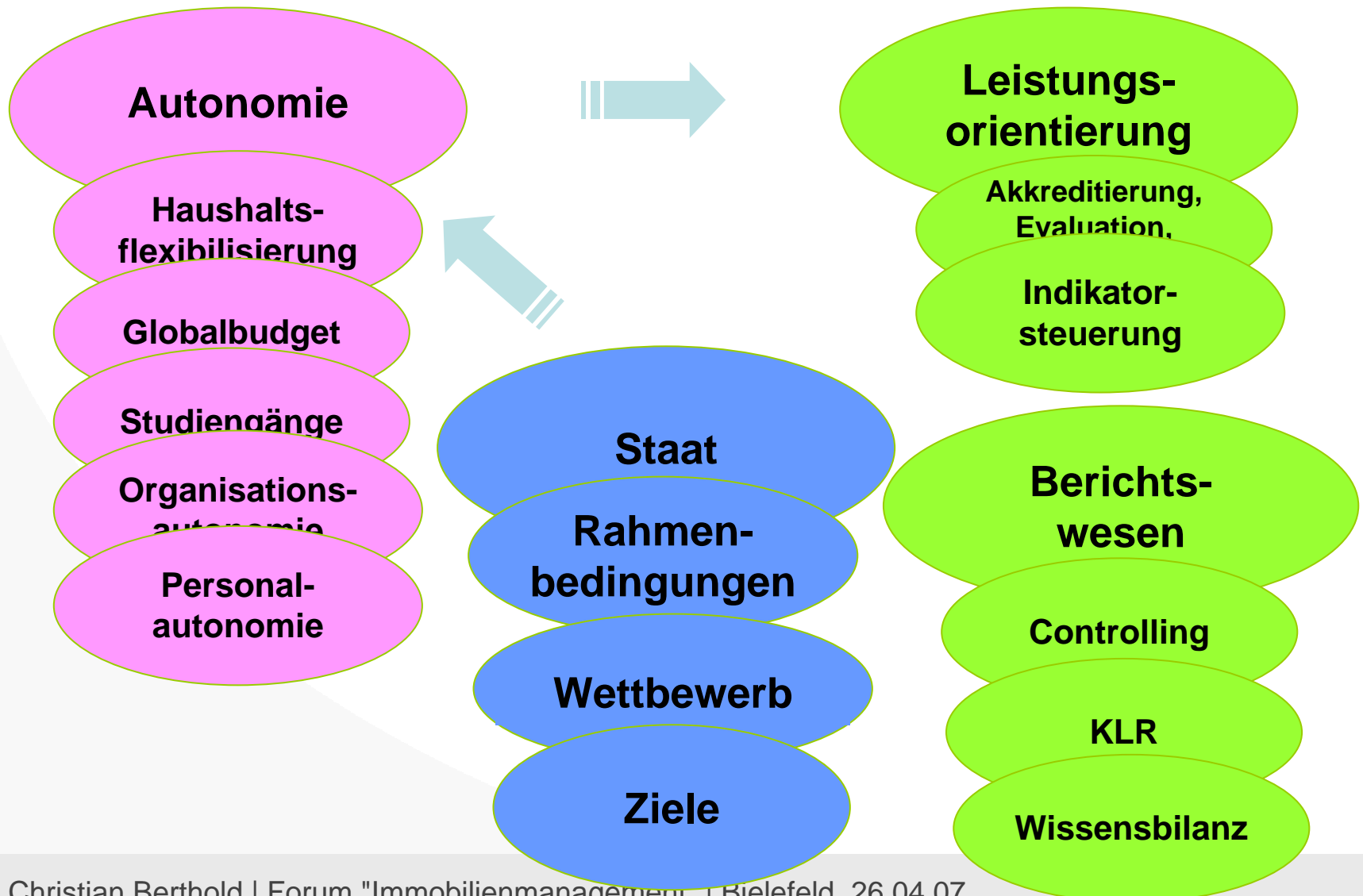
- Verhältnis Staat – Hochschulen
- Steuerungskonzeptionen
- Hochschulmanagement
 - Mittelverteilung, Budgetierung, Kennzahlensteuerung, Controlling, Qualitätssicherung, Qualitätsmanagement, Strategieplanung, Organisationsentwicklung, Change Management, Personalentwicklung, interne Strukturen...
- Leistungsvergleiche
- Studiengebühren
- gestufte Studienstrukturen
- Internationalisierung
- Virtualisierung
- ...

- **Kostendimensionen**
 - Liegenschaften machen nach den Personalmitteln den größten Kostenblock der Hochschulen aus
- **Relevanz**
 - die „Performance“ der Hochschulen hängt stark vom Zustand der Räume, von der Ausstattung, der Verfügbarkeit etc. ab
- **Problemdruck**
 - ein hoher Grad an Unzufriedenheit bei den Nutzern wie bei den „Verwaltern“
- **Reformrückstand**
 - ein Bereich, der vom Trend zum New Public Management zunächst ausgespart wurde

- keine innovative Aufbereitung eines Themas
- keine Präsentation von Forschungsergebnissen
- keine Vermittlung von Standard-Lösungen, best practices
- sondern: Werkstattberichte
 - Erfahrungen mit verschiedenen Reformansätzen
 - Ziel des Erfahrungsaustausches
 - das Kennenlernen der Probleme und Lösungen der anderen
 - Gelegenheit zur Nachfrage

- hier in einem weiten Begriffssinn:
 - Vermögensmanagement
 - bauliche Hochschulentwicklungsplanung
 - Baumanagement
 - Gebäudemanagement
 - technisches Gebäudemanagement
 - infrastrukturelles Gebäudemanagement
 - kaufmännisches Gebäudemanagement
 - Flächen-/Raummanagement

- teilweise noch immer das ‚klassische‘
Verwaltungsmodell
- staatliche Liegenschafts- und Bauverwaltung
- nachgeordnete Behörde des Finanzministeriums
- Gebäude werden den Hochschulen zur Nutzung zur
Verfügung gestellt
- auf Antrag der Hochschulen
- oft auf der Basis von längst überholten Planungen
- das HBFG-Verfahren verlängerte die Planungsphasen
zusätzlich



- wird in allen 16 Ländern dem Grundansatz nach verfolgt
- erfasst
 - die Grundprinzipien der Steuerung
 - das Verhältnis des Landes zu den Hochschulen
 - betrifft die Personal- und Sachmittel
- hat zunächst Mittel für Immobilien/Räume weitgehend ausgeblendet (Ausnahme: kleine Baumaßnahmen, z. T. Mieten)

(übrigens auch die Pensionslasten)

- ⇒ und wäre nicht so intensiv verfolgt worden, wenn man es nicht auch als Kompensation für Einsparungen anbieten könnte

- lange Planungs- und Bauphasen
- schwerfällige Prozesse wegen zu vieler Prozessbeteiligter
- zu geringer Einfluss der Nutzer
- hohe Baukosten (oft Budgetüberschreitungen)
- oft am Bedarf vorbei (auch wegen Dauer)
- die Aufteilung zwischen Staatshochbauamt und Liegenschaftsverwaltung der Hochschule war oft sehr reibungsvoll

- kein Risikomanagement, Risikovorsorge
- keine Vermögenstransparenz (Anlagenbuchhaltung)
- zu geringe Wirtschaftlichkeit (Anmietungen, Bauerhalt, Energie, etc.)
- keine Life-cycle-Betrachtung
- keine strategische Planung durch Hochschulen möglich
- Finanzminister der Eigentümer ist zu weit weg
- ...

- Immobilien sind Teil des staatlichen, zentral verwalteten Gebäude- und Grundstücksbestandes
 - staatliche Gesamtverantwortung
 - staatliche Fachverwaltung
 - staatliche Gesamtsteuerung
- keine Zersplitterung der immer knapperen Mittel
 - zu viele Standorte und Nutzer verspielen Größenvorteile
 - angemessene Prioritätensetzungen nur mit Gesamtübersicht möglich
- (vor allem die) großen Baumaßnahmen sind Element der Landespolitik
 - müssen der polit. Entscheidung des Parlaments vorbehalten bleiben
- Fürsorge-Pflicht des Landes
 - Misstrauen gegenüber den Hochschulen

- Der Globalhaushalt soll nicht vor den Immobilien halt machen.
- Ohne den Einbezug der Immobilien ist ein Globalhaushalt nur Stückwerk.
- Wegen der engen Zusammenhänge zwischen Lehre und Forschung (und Weiterbildung) mit den Flächen und Räumen beanspruchen sie mehr Mitwirkungsmöglichkeiten.
- Zum veränderten Steuerungsmodell einer unternehmerischen Hochschule im weltweiten Wettbewerb gehört auch das Immobilienmanagement, denn
 - sie wollen schnell und flexibel reagieren können,
 - sie glauben, dass sie selbst als Bauherren preiswerter bauen können,
 - dass sie schneller und daher mehr am Bedarf planen und bauen können.

- Auch dieser Bereich der Hochschulsteuerung wird in Reformen einbezogen.
- Zunächst waren es oft die Universitätskliniken, denen größere Mitwirkungs-/Gestaltungsrechte eingeräumt wurden.
- Etliche Länder haben inzwischen (z. T. hinreichende) Reformen eingeleitet:
 - z. T. über den Weg der Pilotprojekte
 - etwa Stiftungshochschulen in Niedersachsen
 - etwa Bauherreneigenschaften in Sachsen-Anhalt
 - z. T. über kleinere Reformschritte.

- Modifikation herkömmliches Modell (z. B. Baden-Württemberg, Bayern)
 - größere Rechte Hochschulen bei Bauunterhalt
 - Zusammenlegen bisher getrennter Haushaltstitel
 - Übertragbarkeit von Mitteln
 - Möglichkeit zur Vorfinanzierung von Planungskosten aus anderen Titeln
 - Prioritätensetzungen durch Hochschulen
 - Realisierung von Baumaßnahmen durch Hochschulen oder Dritte möglich

- Mieter-/Vermietermodell (z. B. NRW, teilw. Niedersachsen)
 - Hochschulen nutzen die Gebäude gegen Mieten
 - Übertragung der Gebäude auf Bau- und Liegenschaftsbetrieb
 - Hochschulen übernehmen z. T. Bauherrenfunktionen
 - werden z. T. Pächter (aber für Unterhaltung zuständig)
 - BLB bleibt Vermieter, Eigentümer und Bauherr

- Eigentümermodelle (Niedersachsen-Stiftungen, Rheinland-Pfalz)
 - die Hochschule kommt in die Rolle des Vermieters
 - Bauherrenverantwortung
 - wird oft gekoppelt mit der Auflage zu internen Mietermodellen
 - z. T. mit Einschränkungen, was die Veräußerungen betrifft
- ⇒ noch kaum eine systematische Integration in die neue Steuerungslogik

- der Grundgedanke knüpft an wichtige Impulse NSM an
 - interner Wettbewerb
 - dezentrale Entscheidungskompetenz
 - Anreiz zum sparsamen Umgang mit den Ressourcen
- Probleme
 - unterschiedliche qualitative und quantitative Ausstattungsniveaus
 - unterschiedliche Flächenbedarfe der Fachkulturen
 - Ermittlung des Preises?
 - kann nur mit Hilfe Budget des Landes realisiert werden
 - u. U. sind frei werdende Flächen nicht verwertbar

z. B. Berlin: hochschulübergreifendes Immobilienmanagement
Universitäten

- klare Trennung strategischer Aufgaben und operativer Funktionen
- Schaffung von transparenten und bedarfsgerechten Leistungsangeboten
- Harmonisierung der Leistungsbilder über alle Berliner Universitäten
- Aufbau eines einheitlichen Kennzahlensystems
- Verfügbarkeit über die Liegenschaften und Objekte schaffen
- Implementierung von effektiven Prozess- und Verfahrensabläufen
- Optimierung der Organisationsstrukturen für

für: strategisches Facility Management, Baumanagement,
Gebäudemanagement

- viele Veränderungen sind eingeleitet
- Erfahrungen liegen aus verschiedenen Ländern und etlichen einzelnen Hochschulen vor
- nach verschiedenen Modellen und Ausprägungen
- Beispiele beziehen sich auf NRW und die Erfahrungen mit dem BLB
- Bauherrenmodell in den Erfahrungen der Pilotprojekte Sachsen-Anhalt
- Eigentümereigenschaften der TUD
- Landesperspektive auf das Immobilienmanagement in Hessen
- übergreifende Auswirkungen einer konsistenten Kapazitätsplanung