



# **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

# Was heißt Rückstand beim Immobilienmanagement?



- 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
- ...

# Was waren die wichtigsten Argumente für den Erhalt ‚klassisches‘ Modell?



- Immobilien sind Teil des staatlichen, zentral verwalteten Gebäude- und Grundstückbestandes
  - 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

# Was wollen die 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.

# Was geschieht?

- 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

# Kooperationen

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