

KURZINFORMATION

BAU UND TECHNIK

HIS



HOCHSCHUL-INFORMATION-SYSTEM, GOSERIEDE 9, 30159 HANNOVER

Juni 2000

B 1 / 2000

**Reorganisation der Liegenschaftsverwaltungen in
den Ländern - Konsequenzen für die Hochschulen**

**Dokumentation zur HIS-Veranstaltung
am 09. November 1999
in Hannover**

HIS-Abteilung III
Brigitte Weidner-Russell
Tel.: (0511) 1220-295
Fax: (0511) 1220-250
e-mail: weidner@his.de

HIS Hochschul-Informations-System GmbH
Goseriede 9, 30159 Hannover

Juni 2000

Vorwort

Aus vier Ländern ist auf einer HIS-Veranstaltung über neue Entwicklungen in der Verwaltung der öffentlichen Grundstücke und Gebäude berichtet worden. Diese Berichte stehen stellvertretend für Diskussions- und Veränderungsprozesse, die sich derzeit auch in anderen Ländern vollziehen bzw. in Gang gebracht werden. Bei allen Modellüberlegungen wird dem Hochschulbereich, auf den i.d.R. der größte Teil der staatlichen Immobilien entfällt, besonderes Gewicht beigemessen.

Seit der HIS-Veranstaltung, die Ende letzten Jahres durchgeführt wurde, sind einige Monate vergangen; die eingeleiteten Prozesse sind fortgeschritten.

In Rheinland-Pfalz haben sich Ministerien und Hochschulen inzwischen entschieden, die Umsetzung des für die Hochschulen dieses Landes speziell konzipierten Flächenmanagement-Modells vorzubereiten.

In Nordrhein-Westfalen ist mittlerweile von der Landesregierung die Gründung eines Landesbetriebs für die Aufgaben des Facilitymanagements beschlossen worden; die Ausgestaltung des Aufgabenbereichs steht noch bevor, die Hochschulliegenschaften sind voraussichtlich nicht einbezogen bzw. nur partiell betroffen (Baufaufgaben).

In Niedersachsen wird weiterhin das einheitliche integrierte Liegenschaftsmanagement für alle Immobilien des Landes verfolgt; gleichzeitig wird über Möglichkeiten einer rechtlichen Verselbständigung der Hochschulen nachgedacht, in deren Folge diese dann aus dem zentralen Liegenschaftsmanagement des Landes herausgenommen würden.

Die aufgezeigten Entwicklungen machen deutlich, dass die Gestaltungsvorgänge und Entscheidungsprozesse in den genannten Ländern noch voll im Gange sind und zu unterschiedlichen Ausdifferenzierungen führen werden. Andererseits ist auch festzustellen, dass es unabhängig von einer übergreifenden – teilweise politisch motivierten, teilweise aus der bisherigen institutionellen Struktur im Lande zu begründenden – Gesamtkonzeption eine Reihe von Organisations- und Verfahrenselementen gibt, die sich in den verschiedenen Modellen vergleichbar darstellen bzw. innerhalb bestimmter Spannbreiten auszufüllen sind.

Gerade bei der Ausgestaltung dieser Elemente mitzuhelfen, sieht HIS als seine Aufgabe an.

Inhaltsverzeichnis

1	Allgemeines zur Veranstaltung	
	Veranstaltungsprogramm	1
	Teilnehmerverzeichnis.....	3
	Begrüßung (<i>Weidner-Russell, HIS Hannover</i>)	5
2	Einleitung – Systematik, Einordnung und Abgrenzung der Aufgabengebiete (<i>Kupfer, HIS-Hannover</i>).....	9
3	Integriertes Liegenschafts- und Gebäudemanagement in Niedersachsen	
	(<i>Nordmann-Hädicke, Niedersächsisches Finanzministerium</i>)	13
	Diskussion	21
4	Staatliche Vermögens- und Hochbauverwaltung (VBV) Baden-Württemberg	
	- zukünftige Zusammenarbeit zwischen nutzenden Verwaltungen und VBV	
	(<i>Ipach, Finanzministerium Baden-Württemberg</i>).....	23
	Diskussion	33
5	Neuordnung der Liegenschaftsverwaltung in Nordrhein-Westfalen.....	
	(<i>Marquardt, Ministerium für Schule und Weiterbildung,</i>	
	<i>Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen</i>).....	35
	Diskussion	39
6	Flächenmanagement Rheinland-Pfalz - ein Steuerungsmodell für den Aus- und Neubau der Hochschulen des Landes (<i>von Gaertner, Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Weiterbildung Rheinland-Pfalz</i>)	41
	Diskussion.....	49
7	Zusammenfassung, Schlussfolgerungen (<i>Weidner-Russell, HIS Hannover</i>).....	51

Veranstaltungsprogramm

"Reorganisation der Liegenschaftsverwaltungen in den Ländern - Konsequenzen für die Hochschulen

Seminar am Dienstag, 09. November 1999 in der Universität Hannover

In einer Reihe von Ländern werden Reorganisationen in der Liegenschaftsverwaltung vorbereitet oder sind bereits durchgeführt. Zumeist geht es darum, die Aufgaben und Zuständigkeiten im Bereich des Vermögens-, Bau- und Gebäudemanagements neu zu ordnen; die Verwaltung der Immobilien des Landes soll stärker an wirtschaftlichen Gesichtspunkten ausgerichtet werden.

Die methodischen Ansätze und strategischen Vorgehensweisen der Länder weisen durchaus Unterschiede auf. Während einige Länder frühzeitig Kabinettsbeschlüsse herbeigeführt haben und sich teilweise erst im Anschluss hieran der Ausgestaltung der Verfahren zuwenden, ist in anderen Ländern als erster Schritt die Vergabe von Gutachten bzw. Einsetzung von Arbeitsgruppen erfolgt, um modellhafte Vorschläge auszuarbeiten, zu deren weiterer Vergabe und Umsetzung politische Beschlüsse herbeizuführen sind.

Über den derzeitigen Stand in den Ländern Baden-Württemberg, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz soll mit Vertretern der Finanzministerien/Bauverwaltungen und Wissenschaftsministerien diskutiert und über jeweils mögliche Auswirkungen für die Hochschulen (Verantwortlichkeit, Planungsarbeit etc.) beraten werden.

Programm	
09.30 – 09.50 Uhr	Begrüßung (<i>Weidner-Russell, HIS</i>)
09.50 – 10.15 Uhr	Einleitung - Systematik, Einordnung und Abgrenzung der Aufgabengebiete (<i>Kupfer, HIS</i>)
10.15 – 11.15 Uhr	Integriertes Liegenschafts- und Gebäudemanagement Niedersachsen (<i>Nordmann-Hädicke, Niedersächsisches Finanzministerium</i>) ⇒ <i>Diskussion</i>
11.15 – 12.15 Uhr	Staatliche Vermögens- und Hochbauverwaltung (VBV) Baden-Württemberg – zukünftige Zusammenarbeit zwischen nutzender Verwaltung und VBV (<i>Ipach, Finanzministerium Baden-Württemberg</i>) ⇒ <i>Diskussion</i>
12.15 - 13.15 Uhr	M i t t a g s p a u s e
13.15 – 14.15 Uhr	Neuordnung der Liegenschaftsverwaltung in Nordrhein-Westfalen (<i>Marquardt, Ministerium für Schule und Weiterbildung, Wissenschaft und Forschung, NRW</i>) ⇒ <i>Diskussion</i>
14.15 – 15.15 Uhr	Flächenmanagement Rheinland-Pfalz – ein Steuerungsmodell für den Aus- und Neubau der Hochschulen des Landes (<i>v. Gaertner, Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Weiterbildung, Rheinland-Pfalz</i>) ⇒ <i>Diskussion</i>
15.15 – 15.45 Uhr	Zusammenfassung, Schlussfolgerungen (<i>Weidner-Russell, HIS</i>)
Tagungsort:	Hannover
Leitung:	<i>Brigitte Weidner-Russell</i>

Teilnehmerverzeichnis

1	Hemprich, Annette	Aachen FH	Sachbearbeiterin <i>hemprich@fh-aachen.de</i>	0241/6009-1020
2	Schwalgin, Ewald-J.	Berlin Humboldt Uni	Abteilungsleiter Technik <i>vabtl=schwalgin@uv.hu-berlin.de</i>	030/2093-1943
3	Schevel, Johannes	Bochum Ruhr-Uni	RBD <i>johannes.schevel@uv.ruhr-uni-bochum.de</i>	0234/32-23968
4	Saremba, Gabriele	Bonn Dt. Studentenw.	Referentin <i>saremba@studentenwerke.de</i>	0228/2690641
5	Lanz, Wolfgang	Braunschweig TU	Leiter Bau- u. Raumplanung	0531/391-4501
6	Strutzke, Jürgen	Braunschweig TU	Abteilungsleiter	0531/391-4437
7	Heinzel, Klaus	Celle StHBA	Bauamtsleiter	05141/918148
8	Bodenstein, Jürgen	Clausthal TU	Leiter Technische Verw.	05323/72-3020
9	Bauerfeind-Roßmann, I.	Darmstadt TU	Abteilungsleiterin <i>bauerfeind@pvw.th-darmstadt.de</i>	06151/16-2731
10	Schlotmann, Wolfgang	Dortmund Uni	Dezernent <i>schlotmann@verwaltung.uni-dortmund.de</i>	0231/755-3303
11	Malecki, Christiane	Dresden TU	Sachgebietsleiterin	0351/463-6475
12	Weichold, Rolf	Dresden U Klinikum	Leiter Direktionsangelegenh.	0351/458-2638
13	Lynen, Dr., Peter	Düsseldorf Kunst-Ak.	Kanzler	0211/1396221
14	Raeder, Michael	Düsseldorf MSWWF	<i>kosmalla@mwf.dvs-nrw.dbp.de</i>	0211/896-4378
15	Mengel, Roger	Düsseldorf Uni	EDV <i>mengel@verwaltung.uni-duesseldorf.de</i>	0211/81-12239
16	Wolfgramm, M.	Eberswalde FH	Leiter Technisches Amt <i>rektorat@fh-eberswalde.de</i>	03334/65-411
17	Bahr, Dr., T.	Erfurt Th. MWFK	Referatsleiter	0361/37-91380
18	Löwinger,	Erfurt Th.Finanz-M.	<i>loewinger@tfm.thlv.de</i>	0361/37-96533
19	Maier, S.	Erlangen-Nbg. Uni	Abteilungsleiter <i>siegfried.maier@zuv.uni-erlangen.de</i>	09131/85-28615
20	Born, Ulrich	Essen UGH	Dezernent - Reg.-Baudir. <i>ulrich.born@uni-essen.de</i>	0201/183-2080
21	Grund, Karl-Heinz	Frankfurt Uni	Abteilungsleiter <i>k.h.grund@eu.uni-frankfurt.de</i>	069/798-23238
22	Pohl, Hartmut	Hamburg BWF	Leiter Hochschulbauabt.	040/42863-5254
23	Holler, Uwe	Hamburg Rechnungsh.	Abteilungsleiter	040/42823-1832
24	Löwenberg, Ulrich	Hannover FH	Dezernent <i>ulrich.loewenberg@verw.fh-hannover.de</i>	0511/9296-422
25	Nordmann-Hädicke, D.	Hannover Finanzmin.	Referentin	0511/120-8364
26	Kupfer, Frank	Hannover HIS	Projektleiter <i>kupfer@his.de</i>	0511/1220-239
27	Weidner-Russell, Brigitte	Hannover HIS	Abteilungsleiterin <i>weidner@his.de</i>	0511/1220-295
28	Vehrenkamp, Karin	Hannover HMT	Kanzlerin <i>karin.vehrenkamp@hmt-hannover.de</i>	0511/3100-220
29	Flebbe, Klaus	Hannover MWK	Referent	0511/120-2444
30	Wickboldt, Klaus	Hannover OFD	LGM, FM <i>wickboldt@ofd-hannover.de</i>	0511/101-2882
31	Dierker-Ochs, Burghardt	Hannover Stud.-Werk	stellv. Geschäftsführer <i>info@studentenwerk-hannover.de</i>	0511/768-8019
32	Bauer, Horst	Hannover Uni	Leitung Controlling <i>horst.bauer@controlling.uni-hannover.de</i>	0511/762-2450
33	Kühn, Marianne	Hildesheim Uni	Dezernentin	05121/883-170
34	Krug, Brigitte	Ilmenau TU	Sachbearbeiterin <i>brigitte.krug@zv.tu-ilmenau.de</i>	03677/692960

35	Hühn, Thomas	Jena FH	Referatsleiter	03641/205240
36	Hätscher, Udo	Jena Uni FSU	Dezernent <i>h4hand@dandy.verwaltung.uni-jena.de</i>	03641/931400
37	Erbe, Wolfgang	Jena Uni Klinikum	Dezernent	03641/933460
38	Becker, Rudolf	Kaiserslautern FH	Dezernent Verwaltung <i>becker@verw-kl.fh-kl.de</i>	0631/3724-110
39	Janus, Jochen	Karlsruhe Rg.-Hof	Rechnungshofdirektor <i>jochen.janus@rh.bwl.de</i>	0721/926-2381
40	Tabery, Horst	Karlsruhe Rg.-Hof	Referent	0721/926-2314
41	Schröder, Dietmar	Kassel GHK	Leiter der Bauabteilung	0561/804-2188
42	Pinno, Lothar	Konstanz Uni	Technischer Direktor <i>lothar.pinno@uni-konstanz.de</i>	07531/88-2406
43	Fölsener, Rolf	Köthen FH Anhalt	techn. Angestellter	03496/67264
44	Leinss, Susanne	Lüneburg FH NON	Dezernatsleitung Bau/L. <i>susanne-leinss@zv.fh-lueneburg.de</i>	04131/677-548
45	Fauter, Bernd	Magdeburg KM	Referent für Hochschulbau	0391/5677657
46	Grunenberg, Iris	Magdeburg MFinanzen	Referat Hochschulbau	0391/567-1031
47	Kutz, Klaus-Peter	Magdeburg Uni	Abteilungsleiter <i>peter.kutz@verwaltung.uni-magdeburg.de</i>	0391/67-18542
48	Gaertner von, Hans-Otto	Mainz MBWW	LTD MR - Referatsleiter	06131/164-587
49	Efinger, Dr., Manfred	Mainz U Koblenz-L.	stellv. Kanzler <i>efinger@uni-koblenz-landau.de</i>	06131/37460-23
50	Fritz, Gerhard	München FH	Sachbearbeiter <i>fritz@tbh-muenchen.de</i>	089/1265-1034
51	Völk, Christine	München TUM	<i>voelk@zv.tum.de</i>	089/289-25302
52	Limke, Wilfried	Münster Bezirksreg.	Hochbaudezernent <i>limke@bezreg-muenster.urw.de</i>	0251/411-1274
53	Winter, Karl-Heinz	Münster StBauamt	Amtsleiter	0251/83-32411
54	Brüning, Werner	Münster Uni	Abteilungsleiter	0251/83-22142
55	Holsing-Ohnesorge, Anne	Oldenburg FH	Hochschulplanerin <i>holsine@fh-oldenburg.de</i>	0441/7708-175
56	Lohmann, Heinz-J.	Oldenburg Uni	Dezernent <i>heinz.juergen.lohmann@uni-oldenburg.de</i>	0441/7984400
57	Scholz, Günter	Oldenburg Uni	Kanzler <i>guenter.scholz@uni-oldenburg.de</i>	0441/798-5460
58	Blome, Manfred	Osnabrück Uni	Dezernent Technik u. Liegens <i>mblome@uni-osnabrueck.de</i>	0541/969-2300
59	Pohl, Dr., Volker	Potsdam Uni	Dezernent	0331/977-2700
60	Greinert, Manfred	Rostock Uni	Referatsleiter	0381/498-1413
61	Giffhorn, Vera	Saarbrücken MBKW	Referatsleiterin Hochschulb. <i>vera.giffhorn@mbkw.saarland.de</i>	0681/503-386
62	Walsemann, Wolfhard	Schwerin Finanz-M.	Grundsatzfragen StHB	0385/588-4500
63	Bleyder, Michael	Schwerin LBauamt	Sachgebietsleiter	0385/509-300
64	Przybilla, Ulrich	Senftenberg FH	Leiter Dez. Bauverwaltung <i>przybilla@fh-lausitz.de</i>	03573/85230
65	Ipach, Annette	Stuttgart Finanz-M.	OBR	0711/279-3711
66	Nolde, Klaus	Trier Uni	Technischer Direktor <i>nolde@uni-trier.de</i>	0651/201-2750
67	Diebold, Gebhard	Ulm Uni	Dezernatsleiter <i>gebhard-axel.diebold@verwaltung.uni-ulm.de</i>	0731/50-25070
68	Kräher, Marion	Weimar Bauhaus-Uni	Referat Planung	03643/58-1212
69	Barheine, Renate	Wernigerode HS Harz	Leiterin Liegenschaften/T. <i>rbarheine@fh-harz.de</i>	03943/659-140
70	Seier, Friedhelm	Wilhelmshaven StHBA	Bauamtsleiter	04421/408-220

Begrüßung

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich begrüße Sie herzlich zur heutigen Veranstaltung, die Sie so zahlreich nach Hannover geführt hat.

Heute ist der 09. November 1999 – gestatten Sie mir vorab eine kleine Anmerkung: Ich möchte an diesem Tag einmal der Freude Ausdruck verleihen, dass wir uns so normal in diesem Kreise zusammenfinden können – aus Erfurt und Aachen, Darmstadt und Dresden, Oldenburg und Potsdam... Vor zehn Jahren hätten wir uns das nicht träumen lassen!

Unser Thema heute ist die Liegenschaftsverwaltung bzw. die Reorganisation der Liegenschaftsverwaltungen in den Ländern. Wir wissen, dass die hiermit verbundenen Fragen und Gestaltungsmöglichkeiten seit einiger Zeit sehr aktuell sind.

Für die Aktualität gibt es verschiedene Gründe:

- Die staatlichen Immobilien werden mittlerweile als Wirtschaftsgut bewusster zur Kenntnis genommen und genutzt; das Interesse ist gewachsen, mit Grundstücken, Gebäuden und dem Bedarf an Flächen professionell und sparsam umzugehen.
- Die Kostenwahrnehmung bei den Nutzern soll angesichts größerer Eigenverantwortlichkeit der Hochschulen (Finanzautonomie, Globalhaushalt u.ä.) geschärft werden. Hat es bereits bisher vielfältige Bemühungen gegeben – früher Untersuchungen zu Investition und Folgekosten, Auswertungen von Betriebskosten, heute finanzstatistische Kennzahlen und Ausstattungsvergleiche – so bedarf es zukünftig verstärkter zielgerichteter Anstrengungen. Längst wird *Kostenbewusstsein* als nicht mehr ausreichend angesehen, sondern *Kostenverantwortung* angestrebt. Letztere kann in Verbindung gebracht werden zu neuen Steuerungsinstrumenten wie Mietmodelle, Raumhandelskonzepte etc.
- In Zeiten knapper öffentlicher Haushalte überlegt der Staat, wie die finanziellen Spielräume erweitert werden können. Die gewinnbringende Veräußerung nicht benötigter öffentlicher Liegenschaften erscheint naheliegend. In den Ländern ist das staatliche Liegenschaftsvermögen aus diesem Grunde

interessant geworden. Nicht geringe Potentiale werden bei den Hochschulen vermutet. Die Idee, gerade hier mit Liegenschaftsveräußerungen anzusetzen, wird legitimiert durch die Zusicherung des Staates, die erreichten Erlöse (auch) neuen Aufgaben – z. B. Struktur- oder Innovationsoffensiven - im Hochschulbereich zugute kommen zu lassen.

HIS hat vor drei Jahren begonnen, Ansätze und Prozesse im Hinblick auf organisatorische Veränderungen in der Liegenschaftsverwaltung zu beobachten. Gleichzeitig wurden erste Grundlagenerarbeitungen auf diesem Gebiet eingeleitet und in einer Veröffentlichung zur monetären Bewertung von Hochschulliegenschaften zusammengetragen; hier ging es um verschiedene in diesem Kontext einschlägige Verfahren (z. B. zur Wertermittlung, zur Berechnung kalkulatorischer Mieten, zur Konzeptionierung von Raumhandelsmodellen etc.).

Es hat sich gezeigt, dass es sich um ein sehr komplexes Aufgabenfeld handelt: Unterschiedliche Fragen und Aufgaben stehen nebeneinander, die aus der Immobilienwirtschaft, den Vergabeverfahren für Bauleistungen, dem Gebäudemanagement etc. resultieren. Demgemäß sind in dem Feld Planungs-, Finanzierungs- und Steuerungsaufgaben wahrzunehmen.

Ebenso komplex stellt sich das Spektrum der Beteiligten dar: Die Finanzressorts, Staatlichen Hochbauverwaltungen, Hochschulen, Wissenschaftsministerien etc. sind involviert. Gleichzeitig sind unterschiedliche Ebenen tangiert (die Landesebene, die Ortsebene, ggf. die Mittelinstanz).

Inzwischen – nach den verschiedenen Vorstufen der Einarbeitung in das Aufgabenfeld und der Behandlung von Teilthemen zur Liegenschaftsverwaltung – ist HIS selbst in verschiedene Landesentwicklungen einbezogen. Projekte in Rheinland-Pfalz, Bremen und Niedersachsen werden mit HIS-Unterstützung durchgeführt. Dabei erfolgt eine Einbindung in inhaltliche und methodische Fragen, die weit über Prozessbegleitung und Grundlagenerstellung hinausgehen.

Es ist nicht die Rolle von HIS, politische Entwicklungen oder Prozesse zu beeinflussen; unsere Aufgabe besteht vielmehr darin, unter getroffenen oder absehbaren politischen Rahmenbedingungen an adäquaten Lösungsansätzen mitzuwirken und in diesem Zusammenhang instrumentelle Hilfen und fachliche Beratung einfließen zu lassen.

Neben der Mitwirkung an konkreten einzelnen Projekten haben wir immer auch die Möglichkeit, zu einem verbesserten Informations- und Erfahrungsaustausch beizutragen.

Wir haben deshalb im Frühsommer, als unser Veranstaltungsprogramm für das zweite Halbjahr 1999 erstellt wurde, überlegt, dass es richtig ist, einmal ein Forum anzubieten, auf dem unterschiedliche Landesbemühungen zum Thema „Reorganisation der Liegenschaftsverwaltungen“ zur Diskussion gestellt werden.

Wir wollten auf diese Weise nicht nur den Austausch an Informationen zu dieser aktuellen Thematik befördern, sondern ganz speziell auch die Hochschulen selbst „an den Tisch bekommen“, von denen man manchmal den Eindruck gewinnen kann, dass sie von den Entwicklungen zu wenig tangiert sind oder diese nur sehr partiell für sich auswerten.

Auch können bei den Hochschulen durchaus gegensätzliche Wahrnehmungen registriert werden. Während die einen Sorge zu haben scheinen, dass ihnen im Bereich des Liegenschafts- und Gebäudemanagements Aufgaben entzogen werden, fürchten die anderen, dass ihnen Aufgaben zuwachsen, die sie nicht haben wollen, weil sie sich nicht ausreichend kompetent und vor allem nicht kapazitatativ darauf eingerichtet sehen.

In jedem Fall kann festgestellt werden, dass eine große Unsicherheit besteht im Hinblick auf die Folgewirkungen der Reorganisationsprozesse, die im Bereich der Liegenschaftsverwaltungen auf Länderebene angestoßen werden. Die Unsicherheit verstärkt sich teilweise noch dadurch, dass in einigen Ländern der Hochschulbereich vorerst ausgespart wurde und nicht immer absehbar ist, ob für diesen eine Sonderlösung gefunden oder lediglich ein gestuftes Verfahren angewendet werden soll.

Wir wollen auf der Veranstaltung heute vier Länderansätze in den Mittelpunkt stellen. Bei der Auswahl der Länder, aus denen berichtet wird, standen für uns folgende Überlegungen im Vordergrund:

- Es lag uns daran, Ansätze/Interessen/Zielsetzungen vorzustellen, die bereits erkennbar bzw. ein Stück weit konkretisiert erscheinen.
- Wir wollten Modelle diskutierbar machen, die sich methodisch voneinander unterscheiden.
- Gleichzeitig sollten möglichst Unterschiede auch im strategischen Vorgehen der Länder verdeutlicht werden können.

Unsererseits haben wir für die Veranstaltung und die erbetenen Beiträge nicht viel Vorstrukturierung vorgegeben; wir bauen darauf, dass durch die Vorstellung der Ansätze und die entsprechenden Sachstandsberichte sich die unterschiedlichen Schwerpunkte, Methoden und Strategien herausarbeiten lassen.

Wichtig erscheint, dass wir uns in allen Fällen mit der Frage auseinandersetzen, welche Bedeutung die eingeleiteten oder beabsichtigten Entwicklungen für die Hochschulen vor Ort haben.

Ich möchte den vier Referenten aus Niedersachsen, Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz bereits zu diesem Zeitpunkt herzlich Dank sagen, dass sie sich bereit erklärt haben, an der Veranstaltung mitzuwirken und aus ihren Ländern zu berichten.

- *Frau Nordmann-Hädicke* ist Baudirektorin im Niedersächsischen Finanzministerium und dort Referentin für den Hochschulbau.
- *Frau Ipach* ist Oberbaurätin im Finanzministerium Baden-Württemberg und dort Referentin für das Gebäudemanagement.
- *Herr Marquardt* kommt aus dem Ministerium für Schule und Weiterbildung, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen und leitet dort ein Referat, das u. a. für die Organisation der Hochschulverwaltungen zuständig ist.
- *Herr von Gaertner* schließlich gehört dem Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Weiterbildung des Landes Rheinland-Pfalz an; er ist dort zuständig für den Hochschulbau des Landes und das Universitätsklinikum Mainz.

Von HIS wird ein Einführungsreferat beige-steuert, mit dem eine gewisse Ordnung zur Definition und gegenseitigen Abgrenzung der Teilaufgaben im Liegenschaftsmanagement vermittelt werden soll.

- *Herr Kupfer* ist Projektleiter bei HIS und hier in unserem Arbeitsgebiet "Planungs- und Steuerungsverfahren im Hochschulbau; Finanzierungs- und Budgetierungsmodelle" tätig.

Wir haben, wie ich bereits andeutete, auf unsere Veranstaltungsankündigung eine sehr große Resonanz erfahren. Von den über 100 Anmeldungen zur Veranstaltung haben wir ein gutes Drittel abschlägig beantworten müssen.

(Ich könnte Ihnen jetzt erzählen, dass wir mit der dunkelroten Veranstaltungsankündigung, die sich als Fax unleserlich, weil völlig schwarz, herausstellte, bereits versucht hätten, den Andrang etwas einzugrenzen – Sie wissen jedoch, dass es verschiedene Möglichkeiten gibt, sich bei HIS bemerkbar zu machen und ein Veranstaltungsinteresse an die richtige Stelle zu bringen.)

Besonders interessant erscheint uns auch das Spektrum der im Teilnehmerkreis vertretenen Personen. Vorrangig sind es natürlich Hochschulvertreter, die den Weg zu uns gefunden haben, z. B. Leiter von Liegenschafts-, Bau- und Technik-Referaten, Controller und Kanzler; etwa ein Sechstel der Teilnehmer kommt aus Ministerien (Wissenschafts- und Finanzressorts), einige Bauverwaltungsvertreter sind zugegen, dazu Vertreter von Rechnungshöfen, dem Wissenschaftsrat etc.

Über HIS brauche ich, wenn ich mir den Teilnehmerkreis anschau, keine weiteren Informationen zu geben. Ich sehe, dass Sie uns größtenteils und somit auch wir Ihnen hoffentlich bekannt sind. Wer dennoch Informationsbedarf hat und Neues erfahren möchte über unsere Arbeitsgebiete, über aktuelle Projekte etc., den möchte ich auf eine ausgelegte, erhältliche Unterlage aufmerksam machen, die wir erst kürzlich zu anderem Anlass erstellt haben und der Sie eine komprimierten und ganz aktuellen Überblick über unsere derzeitigen Arbeitsschwerpunkte entnehmen können.

Nochmals zur heutigen Veranstaltung:

Dass wir keine Tischvorlage vorbereitet haben, geschah mit einiger Absicht. Wir haben vor, so rasch wie möglich eine Dokumentation der Veranstaltung anzufertigen und, wenn es geht, auch zu veröffentlichen. Dazu ist allerdings erforderlich, dass die Beiträge der Referenten zur Verfügung gestellt und „freigegeben werden“.

Zum Veranstaltungsablauf sei angemerkt, dass wir diesen in zwei Blöcken organisiert haben, mit jeweils etwa gleichem Zeitanteil.

Heute Vormittag wollen wir uns den Ländern zuwenden, die ihre Veränderungen in der Liegenschaftsverwaltung durch ein Kabinettsbeschluss eingeleitet haben. Heute Nachmittag sollen dann die Berichte derjenigen Länder folgen, die zunächst versuchen, über Arbeitsgruppen und Gutachten mögliche Reorganisationsprozesse vorzubereiten.

Die Begrüßung schließt mit einer Vorstellungsrunde der Teilnehmer.

2 Einleitung – Systematik, Einordnung und Abgrenzung der Aufgabengebiete

Die öffentliche Hände stehen unter erheblichem Druck, ihre Ausgaben zu reduzieren. Hierzu bestehen grundsätzlich zwei Möglichkeiten:

- die Reduktion von Leistungen,
- die effizientere Erbringung der Leistungen, d.h. unter geringerem Ressourceneinsatz.

Da Leistungsreduzierungen im Bereich von Lehre und Forschung nicht angestrebt werden, bzw. nicht Thema dieser Veranstaltung sind, verbleibt insbesondere der Weg der Effizienzsteigerung.

Nach den Personal- und Sachkosten sind in der jüngeren Vergangenheit die Flächen, die als ein wesentlicher, aber auch besonders kostenintensiver "Inputfaktor" zur Erbringung öffentlicher Leistungen identifiziert wurden, in das Zentrum von Einsparungsbemühungen gerückt und haben u.a. zu den verschiedenen Reorganisationsansätzen im Bereich der Liegenschaftsverwaltung der Länder geführt, die heute hier vorgestellt werden.

Ich möchte mit dem die Veranstaltung einleitenden Referat versuchen, einige Begriffsklärungen vornehmen, die Ihnen die Einordnung der einzelnen Ansätze erleichtern sollen und vielleicht auch einen Leitfaden für die Diskussion abgeben können.

Auch die Reduzierung der Ausgaben, die durch die Inanspruchnahme von Flächen induziert werden, kann - für sich betrachtet - wiederum auf den zwei bereits aufgezeigten Wegen erfolgen:

- Reduktion von Quantität und/oder Qualität der in Anspruch genommenen Fläche (**Flächenreduktion**)
- Reduktion der Flächennutzungskosten (**Effizienzsteigerung**)

Da beide Wege auch parallel beschritten werden können, jedoch unterschiedliche und auf den ersten Blick gegensätzliche Handlungsstrategien erfordern, ist es m. E. erforderlich, beide Wege begrifflich auseinander zu halten, um auch Missverständnisse in der anschließenden Diskussion zu vermeiden.

1 Flächenreduktion

Beginnen wir mit dem Weg der Reduktion von Flächenquantitäten und/oder -qualitäten:

Nicht erst im Zusammenhang mit Reorganisationen im Liegenschaftsbereich stellen sich diejenigen, die über die Verwendung öffentlicher Mittel zu entscheiden haben, die Frage, wie viel Fläche in welcher Qualität zur Erbringung einer bestimmten Leistung erforderlich oder - mit einem anderen Wort, das im Zusammenhang mit Immobilien vielfach verwendet wird, ausgedrückt - „**betriebsnotwendig**“ ist.

Gerade der Hochschulbereich, der uns heute vordringlich beschäftigt, weist eine recht große Tradition im Bereich der **Flächenbedarfsplanung** auf.

Allerdings wurde das Instrumentarium der Flächenbedarfsplanung bisher in den meisten Fällen relativ statisch gehandhabt und insbesondere zur Beurteilung der Notwendigkeit von Neu- und Ausbaumaßnahmen verwendet. Ein regelmäßiger Einsatz zur Hinterfragung der Angemessenheit der Inanspruchnahme von Flächen durch Teileinrichtungen der Hochschulen ist nicht erfolgt. Eine Ausnahme stellen insbesondere die **baulichen Entwicklungsplanungen** dar, die von HIS im Auftrag einiger Länder für eine Reihe von Hochschulen erstellt worden sind.

Zudem wird im Rahmen der Diskussion um die Reformierung des öffentlichen Sektors die Effektivität der bisherigen inputorientierten Steuerung von öffentlichen Einheiten, d.h. entweder über die detaillierte Vorgabe konkreter Mittelverwendungen bzw. im Flächenbereich über die kostenlose Bereitstellungen von Flächen, grundlegend in Frage gestellt.

Dabei wird gerade die bisherige **Trennung von Ergebnis- und Ressourcenverantwortung** als ein Hemmnis für einen effizienten Mitteleinsatz erkannt. Dahinter steht die Einsicht, dass nach dem sog. Subsidiaritätsprinzip Entscheidungen über die Notwendigkeit von Ausgaben am besten "vor Ort" von denjenigen getroffen werden können, die für die konkrete Leistungserbringung verantwortlich sind, weil sie auch am ehesten den Nutzen der einzelnen Ausgaben einschätzen können.

Im Hochschulbereich sind diese Prinzipien bereits verstärkt umgesetzt worden, indem die **Autonomie der Hochschulen** im Bereich der Mittelverwendung durch Elemente der Budgetierung (von der Erhöhung der Deckungsfähigkeit von Haushaltstiteln bis zur Einführung von Globalhaushalten) vergrößert wurden. Dabei steht m. E. zunächst das Ziel einer verbesser-

ten Leistung bei gleichem Mitteleinsatz vor dem Ziel der Reduktion des erforderlichen Mitteleinsatzes. Zudem ist der effizienzsteigernde Effekt derartiger Neuordnungen von Verantwortlichkeiten schwer vorab quantifizierbar. Dass er aber existiert, zeigt z.B. die Vereinbarung von "Effizienzdividenden", auf die sich vielfach Mittelgeber und budgetierte Einheit einigen können.

Da damit das bisherige System der inputorientierten Steuerung über die Vorgabe konkreter Mittelverwendungen nicht mehr greifen kann, das Steuerungsinteresse der mittelgebenden Instanz jedoch fortbesteht, sind sog. „**neue Steuerungsinstrumente**“ einzusetzen, die durch eine Outputorientierung gekennzeichnet sind. Im Hochschulbereich sind dies z.B. Verfahren der formelgebundenen Mittelzuweisung, die für eine leistungsabhängige Dynamisierung der Globalbudgets sorgen.

Im Hochschulbereich reift jedoch immer mehr die Erkenntnis, dass die **dezentrale Ressourcenverantwortung** lediglich zu suboptimalen Ergebnissen führen kann, wenn der wichtige und kostenintensive Bereich der Flächen aus diesem Steuerungsverfahren ausklammert und dem konventionellen System der inputorientierten Steuerung unterworfen wird. Es wird deshalb nach Wegen gesucht, die Autonomie der Hochschulen auch im Flächenbereich zu stärken, um die Effektivität des öffentlichen Mitteleinsatzes im Hochschulbereich insgesamt zu erhöhen.

Dieses Interesse steht zunächst in keinem Widerspruch zu den Reorganisationskonzepten für den Liegenschaftsbereich. Denn auch diese fordern i.d.R. in einem ersten Schritt die Erfassung von gebäudespezifische Kosten und die Zuordnung dieser Kosten zu den Nutzern im Rahmen einer Kosten- und Leistungsrechnung und sehen vielfach in einem zweiten Schritt den Aufbau von **Mieter-Vermieter-Beziehungen** zwischen Nutzern und dem Gebäudeeigentümer vor.

Auch wenn die Nutzer dadurch mit den Kosten der Flächennutzung konfrontiert werden, werden ihnen erst dann **Anreize** für eine Reduktion ihrer (quantitativen und qualitativen) Flächenanforderungen gesetzt, wenn sie zumindest einen Teil der dadurch eingesparten Mittel in Bereichen einsetzen können, in denen sie einen höheren Beitrag zur Erbringung der Leistung, die ihnen abverlangt wird, erwarten. Um die Möglichkeit der einzelnen Nutzer, von diesen Anreizen zu profitieren, nicht von der Ungerechtigkeit der bisherigen Flächenverteilung abhängig zu machen, ist jedoch eine

bedarfsorientierte Budgetierung der Nutzer erforderlich.

Da man damit bei der Budgetbemessung erneut mit der Problematik der Bestimmung der "betriebsnotwendigen Fläche" konfrontiert ist, scheint sich zunächst der Kreis zu schließen, ohne einen Ausweg zu offenbaren. Allerdings erlaubt die "Umrechnung" des Flächenbedarfs in Budgetgrößen die Interpretation dieser Größen als "Zahlungsbereitschaft" des Mittelgebers im Rahmen von leistungsorientierten Mittelzuweisungen. Zudem weist das Prinzip der umfassenden Budgetierung von Personal-, Sach- und Unterbringungsmitteln den Vorteil der gegenseitigen Deckungsfähigkeit aller Ausgaben und damit einer erhöhten **Flexibilität** für den Nutzer auf, der es dem Mittelgeber u.U. erlaubt, ein gröberes Verfahren der Flächenbedarfsbemessung anzuwenden, als es ihm in einem System der inputorientierten Steuerung über die kostenlose Bereitstellung von Flächen möglich wäre.

Diese Überlegungen zusammenfassend lautet demnach die zu empfehlende Handlungsstrategie, um eine Reduktion der Ausgaben für Flächen über eine Reduktion der quantitativen und qualitativen Flächenanforderungen zu erreichen:

„Die Verantwortung für die Mittelverwendung sollte so dezentral wie möglich und lediglich so zentral wie nötig verortet werden.“

Es ist allerdings zu betonen, dass sich diese Eigenverantwortung dezentraler Einheiten im Bereich der Mittelverwendung insbesondere auf die Bestimmung des Umfangs der Flächeninanspruchnahme und die Verwendung der dadurch u.U. eingesparten Mittel des Unterbringungsbudgets für andere Ausgaben bezieht.

Diese Eigenverantwortung des Nutzers ist auch gegeben, wenn er sich in einer Mieterposition befindet. Die damit verbundene grundsätzliche Verfügbarkeit über sämtliche Mittel, die für die Bereitstellung der als "betriebsnotwendig" anerkannten Fläche erforderlich sind, muss jedoch nicht bedeuten, dass der Nutzer als Eigentümer direkt Einfluss auf die Verwendung derjenigen Mittel nimmt, die für die Bereitstellung der tatsächlich von ihm in Anspruch genommenen Flächen erforderlich sind. Die Eigenverantwortung der Nutzer wird zudem bereits dadurch stark eingeschränkt, dass die Verfügbarkeit von Fläche eine unersetzliche Voraussetzung für die Erstellung von Leistungen im Bereich von Lehre und Forschung bleiben wird.

2 Reduktion der Flächennutzungskosten

Sowohl in einem System der inputorientierten Steuerung, in dem der Umfang der (kostenlosen) Bereitstellung von Flächen vom Mittelgeber bestimmt wird, als auch in einem System der outputorientierten Steuerung, in dem die Verantwortung für die Bestimmung des Umfangs der Flächeninanspruchnahme beim Nutzer liegt, haben die Ressourcenverantwortlichen **ein Interesse an möglichst geringen Flächennutzungskosten.**

Im Sinne einer klaren Trennung zwischen den unterschiedlichen Möglichkeiten, die Ausgaben für Flächen zu reduzieren, möchte ich im folgenden nur noch von den Ressourcenverantwortlichen sprechen, ohne mich darauf festzulegen, wer dies ist.

Die Ressourcenverantwortlichen werden i.a.R. die Leistungen, die erbracht werden müssen, damit Fläche als "Inputfaktor" für die Erstellung von Leistungen im Bereich von Lehre und Forschung genutzt werden kann, nicht selbst erbringen, sondern hiermit Einrichtungen beauftragen, die über entsprechendes Know-how verfügen.

Damit wird bereits ein wesentliches Element der meisten Reorganisationskonzepte angesprochen: Man bemüht sich, **Auftragnehmer-Auftraggeber-Beziehungen** zwischen den Ressourcenverantwortlichen einerseits und fachkompetenten Leistungsanbietern andererseits zu etablieren. Hierfür ist die Vereinbarung von überprüfbaren Leistungen und von Preisen für die Erbringung dieser Leistungen erforderlich. Dies impliziert jedoch nicht, dass die Leistungen besonders detailliert beschrieben werden müssen, sondern es sind durchaus auch pauschalere Generalbeauftragungen denkbar.

Die mit den Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen verbundene klare **Verantwortungsabgrenzung** erlaubt es

- dem Ressourcenverantwortlichen als **Auftraggeber**, bei einer unzureichenden Leistungserbringung Sanktionen vorzunehmen, die bis zu einem Wechsel des Anbieters reichen können, und
- dem professionellen Anbieter von gebäudebezogenen Leistungen als **Auftragnehmer**, Forderungen des Auftraggebers nach einer kostenlosen Ausdehnung der Leistungserbringung unter Verweis auf die vertraglichen Vereinbarungen zurückweisen.

Die Leistungen, die erbracht werden müssen, damit Fläche als "Inputfaktor" genutzt werden kann, können in drei große Aufgabenbereiche eingeordnet werden, die jeweils sehr spezifisches Know-how benötigen. Dies sind

- der Bereich des **Vermögensmanagements**,
- der Bereich des **Baumanagements**,
- der Bereich des **Gebäudemanagements**.

Die in die einzelnen Bereiche fallenden Aufgaben können nachfolgend etwas näher beschrieben werden.

Vermögensmanagement

Zu den Aufgaben des Vermögensmanagements gehören:

- Die **Deckung des Flächenbedarfs**, der von den Ressourcenverantwortlichen unter Angabe einer Zahlungsbereitschaft definiert wird. Konkret ist hierzu ein wirtschaftliches Immobilienportfolio aus Immobilien, die sich im Eigentum des Auftraggebers befinden, und Anmietungen zusammenzustellen, das möglichst weitgehend dem zukünftigen Flächenbedarf entsprechen sollte,
- die **Beratung** des Gebäudeeigentümers,
- die **Verwertung** nicht mehr betriebsnotwendiger Gebäude.

Es wird deutlich, dass die Aufgabe des Vermögensmanagements sehr eng mit dem Eigentümer der Immobilien verbunden ist. Das Beispiel von Anmietungen und von Drittfinanzierungen im Hochschulbereich zeigt aber, dass der Immobilieneigentümer nicht mit dem Ressourcenverantwortlichen im zuvor beschriebenen Sinne übereinstimmen muss. Wenn es jedoch eine solche Trennung gibt, sollte der Eigentümer mit der wirtschaftlichen Verantwortung für den Gebäudebestand auch das Leerstandsrisiko tragen und nicht versuchen, dieses vollständig auf den Nutzer der Gebäude abzuwälzen.

Baumanagement

Zu den Aufgaben des Baumanagements gehören:

- Die **Bereitstellung von baufachlichem Sachverstand** (bei der Realisierung von Neubauten und der Unterhaltung bzw. der

Modernisierung von bestehenden Gebäuden).

- Die **Übernahme von delegierbaren Bauherrenaufgaben.**

Auch hier zeigt sich, dass insbesondere der Eigentümer als Auftraggeber dieser Leistungen in Betracht kommt.

Gebäudemanagement

Zu den Aufgaben des Gebäudemanagements gehören (nach der Definition des Entwurfs für die DIN 32736) :

- das **technische Gebäudemanagement,**
- das **infrastrukturelle Gebäudemanagement,**
- das **kaufmännische Gebäudemanagement,**
- das **Flächenmanagement.**

Bereits durch die Beschreibung der Aufgaben wird deutlich, dass eine Zuordnung des Gebäudemanagements zum Gebäudeeigentümer als Auftraggeber nicht mehr so eindeutig möglich ist, weil viele Aufgaben als „zusätzliche Dienstleistungen mit Gebäudebezug“ eindeutig dem Verantwortungsbereich des Nutzers zuzuordnen sind.

Für eine Definition des Auftraggebers von gebäudebezogenen Leistungen ist also eine **Schnittstellendiskussion** erforderlich. Dabei ist zu beachten, dass sich, aufgrund des spezifischen Know-hows, das für Erbringung der einzelnen Leistungen erforderlich ist, für die Organisation dieser Dienstleistungen grundsätzlich folgende Handlungsstrategie empfiehlt, die genau umgekehrt zur Handlungsstrategie im Bereich der Mittelverwendung lautet:

„Die Erbringung von gebäudebezogenen Dienstleistungen sollte so zentral wie möglich und lediglich so dezentral wie nötig organisiert werden.“

Die Besonderheiten des Hochschulbereichs lassen jedoch – ich möchte es einmal so neutral wie möglich ausdrücken – vermuten, dass auch unter Beachtung dieser Maxime die Organisation gebäudebezogener Leistungen weniger zentralistisch ausfallen wird, als dies in anderen öffentlichen Aufgabenbereichen u.U. möglich ist.

3 Zusammenfassung

Das Ergebnis meiner Überlegungen zusammenfassend, würde ich mich freuen, wenn Sie bei der Analyse der gleich vorzustellenden Ansätze für Reorganisationen im Liegenheitsbereich der Länder trennen zwischen

- der **Verantwortung für eine Reduktion der (quantitativen und qualitativen) Flächenanforderungen** auf das unbedingt erforderliche Maß (das sich aus der erwarteten Leistung ableitet) und
- der **Verantwortung für eine effiziente Erbringung der angeforderten gebäudebezogenen Dienstleistungen.**

Sollte der Fokus des Reorganisationsansatzes auf der Effizienzsteigerung im Bereich gebäudebezogener Dienstleistungen liegen, ist vielleicht auch die Trennung der Aufgabengebiete in Vermögens-, Bau- und Gebäudemanagement hilfreich.

3 Integriertes Liegen- schafts- und Gebäude- management in Nieder- sachsen

Niedersachsens Weg zum Integrierten Liegen-
schafts-, Bau- und Gebäudemanagement.

1 Zwischenbericht

Die Ausgangslage Mitte der 90er Jahre war folgende: die Nutzung, die Verwaltung, der Betrieb, der Neu- und Umbau und die Bauunterhaltung waren - historisch gewachsen - auf verschiedenste Bereiche der Landesverwaltung verteilt, die aufgabenbedingte Berührungspunkte und Schnittstellen, aber keine übergreifenden Organisationsstrukturen aufwiesen.

Die Bauverwaltung war dreistufig aufgebaut mit

- einer Abteilung im Finanzministerium
- einer Landesbauabteilung in der Oberfinanzdirektion
- 29 Staatshochbauämtern in der Ortsinstanz, die Landes- und Bundesbauaufgaben wahrnahmen.

Das Thema betreffende Aufgaben der Bauverwaltung waren Bauunterhaltung, Durchführung von kleinen und großen Neu- und Um- und Erweiterungsmaßnahmen, Betriebsüberwachung und Wertermittlung für den An- und Verkauf von Liegenschaften.

Die Liegenschaftsverwaltung war heterogener organisiert mit

- einem Referat in der Vermögensabteilung im Finanzministerium; dessen Aufgabe war im wesentlichen Verwaltung des Grundstocks, d.h. Erwerb und Veräußerung von Liegenschaften oberhalb bestimmter Wertgrenzen; Möglichkeit der Delegation,
- je einem Dezernat bei den vier Bezirksregierungen; deren Aufgabe war Ankauf und Veräußerung von Liegenschaften eigenverantwortlich unterhalb einer bestimmten Wertgrenze.

Als dritter Kompetenzblock neben Bauverwaltung und Liegenschaftsverwaltung sind die nutzenden Verwaltungen bzw. hausbewirtschaftenden Stellen zu nennen, deren Zuständigkeit dezentral nach dem Ressortprinzip organisiert war und noch ist und in der jede Behörde für sich zuständig für die Hausverwaltung und -bewirtschaftung ist.

Das heißt, Bauverwaltung, Liegenschaftsverwaltung und Gebäudebewirtschaftung in ihrer jetzigen Form sind historisch gewachsen. Sie sind nicht das Ergebnis von neuzeitlichen Organisationsüberlegungen zur Schaffung effektiver und effizienter Strukturen für den Umgang mit Immobilien.

Auch der Liegenschaftsbestand ist historisch gewachsen, d.h. der Bestand in seiner Gesamtheit ist nicht das Ergebnis bewusst getätigter An- und Verkäufe zum Zwecke der Erfüllung öffentlicher Leistungen des Landes.

Immobilien "sind da", sie sind Teil der Tätigkeitsfelder unterschiedlichster Nutzer.

Flächen werden von dem genutzt, der sie schon immer genutzt hat, und wenn die vorhandene genutzte Fläche - aufgrund welcher Kriterien auch immer - nicht mehr ausreicht für die Ausübung der Tätigkeit, wird zusätzliche Fläche gemietet, gekauft oder gebaut.

Ob gemietet, gekauft oder gebaut wird, ist zwar das Ergebnis von Wirtschaftlichkeitsberechnungen, diese basieren aber häufig auf zufällig vorhandenen Kauf- oder Mietangeboten, der Dringlichkeit des Bedarfs, Rangfolgen in Mipla-Listen, zur Verfügung oder nicht zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel für Baumaßnahmen etc.

Die Ideen der Verwaltungsreform gaben auch in Niedersachsen die Impulse zur Neuorganisation und Umstrukturierung dieser Verwaltungsbereiche. Wesentliche Eckpunkte der Gedanken der Verwaltungsreform sind:

- "Schlanker Staat", so viel Staat wie nötig, so wenig Staat wie möglich, Privatisierungstendenzen,
- Konzentration auf die Kernkompetenzen,
- Straffung von Aufbau- und Ablauforganisation, Abbau von Hierarchiedenken,
- Delegation von Kompetenzen,
- Einführung neuer Steuerungsinstrumente (Budgetierung, Controlling, KostenLeistungsrechnung).

Ein erster Schritt zur Schaffung effizienter Strukturen war die Zusammenfassung der

Bau- und Liegenschaftszuständigkeiten im Finanzministerium in einer Abteilung (*Folie 1*).

Im Zusammenhang mit den Verwaltungsreformgedanken, knapper werdenden Haushaltsmitteln und orientiert an Tendenzen in der privaten Wirtschaft rückte der Immobilienbestand in den Blickpunkt des Interesses.

Es setzte sich der Gedanke der Behandlung des Immobilienbestands im Sinne einer Corporate-real-estate durch, d.h. Besitz und Verwaltung von Immobilien sind kein Selbstzweck, sondern ein Produktivvermögen und Ertragspotential, das optimal genutzt bzw. entwickelt werden muss.

Der Erkenntnis der Notwendigkeit der Nutzung des Wirtschaftsgutes Immobilienbestand unter betriebswirtschaftlichen Aspekten folgte allerdings die ernüchternde Erkenntnis, dass - zum einen aufgrund der geschilderten Verwaltungsstrukturen, zum anderen aufgrund des Fehlens solcher Gedanken - bis dahin an keiner Stelle der Landesverwaltung ein vollständiger Überblick über den Immobilienbesitz, geschweige denn über dessen Betriebskosten z.B. Energie- und Medienverbräuche und -kosten bestand.

Ein wesentlicher Faktor hierbei war eben auch, dass in Niedersachsen das Ressortprinzip gilt, d.h. den Ressorts ist die Wahrnehmung der Eigentumsrechte und -pflichten an den von ihnen genutzten und bewirtschafteten Liegenschaften übertragen, bis auf das Recht zur Veräußerung, das in die Kompetenz des Finanzministeriums fällt.

Voraussetzung für alle weiteren Schritte war daher eine lückenlose Erfassung des Bestands an bebauten und unbebauten Liegenschaften. Dies geschah mit Hilfe eines in der Bauverwaltung entwickelten Programms, zeitlich versetzt erfolgte die Erfassung zunächst der Medienverbräuche und -kosten, danach die Zusammenführung dieser Programme in einer Datei (*Folie 2*).

In diesem Bereich liegt also ein weiterer Schritt zur Integration von Bau-, Liegenschafts- und Gebäudemanagementfunktionen, und zwar über den Weg pragmatischer Handhabung und nicht über aufwendige Schaffung neuer Organisationsstrukturen.

2 Status-Quo - Bau- und Liegenschaftsverwaltung und Gebäudebewirtschaftung

Zwischen 1995 und 1997 wurde die Zahl der Staatshochbauämter durch Zusammenlegung von 29 auf 18 verringert. Die Staatshochbauämter erhielten eine Geschäftsordnung, die unabhängig von der Aufbauorganisation für die Arbeitsabläufe eine Projektorganisation mit personenbezogener Verantwortung und erhöhter Entscheidungskompetenz vorsieht.

Gleichzeitig wurden die Verfahrensabläufe der RLbau gestrafft, und die Prüfung und Genehmigung von Haushaltsunterlagen in der bisherigen Form abgeschafft. Außerdem wurden betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente eingeführt, so ist seit dem 01. Januar 1998 die Personalkostenbudgetierung im Staatshochbau eingeführt, seit 01. März 1998 wird die Kosten-/Leistungsrechnung flächendeckend eingesetzt.

Damit können alle Kosten vollständig nachgewiesen und zugeordnet werden, und es steht ein perationales Instrument zur Verfügung, um die Kosten der Verwaltung mit den Kosten der Leistungen der Privatwirtschaft einem fairen Vergleich zu unterziehen. Ein darauf aufbauendes Controlling-System wird z.Z. in 3 der 18 Ämter erprobt und soll in Kürze auf den gesamten niedersächsischen Staatshochbau übertragen werden.

Das Personal der Staatshochbauverwaltung (Staatshochbauämter und Landesbauabteilung der Oberfinanzdirektion) ist allein vom Haushalt 1994 bis zum Haushaltsplan 1999 um 343 Stellen (= 24 %) und um 46 Bauleitungskräfte gemindert worden. Im Finanzministerium ist im gleichen Zeitraum mit einer Neuabgrenzung der ministeriellen Aufgaben die Anzahl der Beschäftigten in den auf 2 verringerten Baureferaten von 26 auf 13 gemindert worden.

3 Liegenschaftsverwaltung

Die flächendeckende Erfassung der Liegenschaften ist inzwischen abgeschlossen.

Ausweislich der Erfassungen zum Stichtag 04. Mai 1999 sind Landesliegenschaften mit einer Gesamtfläche von 593.716 ha und damit beinahe 12,5 % der Gesamtfläche des Landes Niedersachsen im Eigentum des Landes. Der größte Teil entfällt davon auf Wald, landwirtschaftliche Fläche sowie Naturschutz-, Deich- und Wasserflächen.

Die bebauten oder bebaubaren Liegenschaften haben mit ca. 25,7 Mio. m² einen Anteil von ca. 0,43 % an der Gesamtfläche.

Auf diesen Liegenschaften stehen 9.677 Bauwerke aller Art.

Mit einer Hauptnutzfläche (25,86 % des Gebäudebestands) als auch auf den Neubauwert (indiziert auf Juni 1997 ca. 11,3 Mrd. DM) oder auch auf die Hauptnutzfläche (1.812.000 m²) bezogen, ist das Ministerium für Wissenschaft und Kultur das Ressort mit dem größten Liegenschaftsvermögen, wovon der weitaus größte Teil Hochschulgebäude sind.

Die Betriebskosten betragen 1998 für alle Liegenschaften 418 Mio. DM. Addiert man die Bauunterhaltungskosten in Höhe von 107 Mio. DM, ergibt sich ein Betrag von mehr als einer halben Milliarde.

Sämtliche mit der Nutzung und Bewirtschaftung von Liegenschaften zusammenhängenden Aufgaben werden weiterhin von der jeweiligen Nutzerdienststelle wahrgenommen.

Zur Vorbereitung eines Liegenschaftsmanagements wurde ein "Pilotprojekt Unterbringungsmanagement Hannover" durchgeführt, das ressortübergreifend die Unterbringung aller Landesdienststellen vornahm, bewertete und mit einem Initiativrecht für Optimierungsvorschläge ausgestattet war.

Im Bereich des Facility-Management wird von der Staatshochbauverwaltung bezogen auf den Gebäudebestand der Staatshochbauämter ebenfalls ein Pilotprojekt durchgeführt, in dessen Rahmen Kennzahlen für Flächen- und Medienverbräuche entwickelt werden. Das Pilotprojekt wird auf die Gebäude der Finanzverwaltung ausgedehnt. Dadurch soll erreicht werden, dass sich die Staatshochbauverwaltung zunächst in einer begrenzten Anzahl von Städten und Regionen eine Kernkompetenz in der Gesamthematik erarbeitet.

Aus dem Gesagten die wichtigsten Punkte noch einmal zusammengefasst:

- Die Haushaltslage des Landes ist angespannt.
- Einer der Grundgedanken der Verwaltungsreform ist der Rückzug auf die jeweiligen Kernkompetenzen.
- Das Land Niedersachsen ist der größte Immobilienbesitzer des Landes.
- Immobilienbezogene Kosten gehören zu den größten Ausgabeblocken des Verwal-

tungshaushalts, d.h. ein wirtschaftlicher Umgang mit Immobilien ist von elementarer Bedeutung.

- Ohne Nutzung von Grundstücken und Gebäuden ist die Erbringung öffentlicher Leistungen nicht möglich, gerade in diesem Bereich gibt es erhebliche Optimierungspotentiale, deren Ausschöpfung Professionalität erfordert.

Mit den eben geschilderten Schritten waren die Grundlagen für zwei Kabinettsbeschlüsse zur Reform der Staatshochbauverwaltung (26.01.1999) und zur ersten Stufe zur Errichtung eines integrierten Liegenschafts-, Bau- und Gebäudemanagements des Landes Niedersachsen (27.07.1999) gelegt.

Die Kabinettsbeschlüsse definieren folgende **Ziele**:

Die Staatshochbauverwaltung wird mit Konzentration auf ihre Kernkompetenzen zum "Staatlichen Baumanagement Niedersachsen" entwickelt, sie erhält ein neues Leitbild.

Die Produktivität der Verwaltung wird durch die Wirkung der bereits eingeführten neuen Steuerungsinstrumenten und Informationssysteme sowie durch Deregulierung und Verwaltungsvereinfachung angehoben.

Gleichzeitig sollen Aufgaben auf die Privatwirtschaft verlagert werden, indem Planungsaufträge an freiberuflich tätige Architekten und Ingenieure nachhaltig erhöht werden, während die Eigenplanungen der Staatshochbauverwaltung eingeschränkt werden. Dadurch werden dauerhafte Produktivitätsgewinne realisiert. Es ist eine Rückführung der Eigenplanungsquote der Staatshochbauverwaltung auf ca. 25 %, basierend auf Erfahrungen zur Wirtschaftlichkeit, vorgesehen.

Mit Hilfe einer konkreten strategischen Personalkapazitätsplanung werden Aufgaben und Personalbedarf zueinander in Beziehung gesetzt und Leistungszielwerte festgelegt. Damit ist für Aufgaben- und Personalplanung der nächsten Jahre eine verlässliche und kalkulierbare Grundlage geschaffen.

Unter Berücksichtigung der aktuellen personalwirtschaftlichen und –rechtlichen Rahmenbedingungen und bei gleichbleibenden Bauaufgaben soll bis zum Jahr 2010 ein Beschäftigungsvolumen von 803 Vollzeitbeschäftigten gegenüber 1.960 Vollzeitbeschäftigten im Jahr 1997 in den Staatshochbauämtern und der Landesbauabteilung der Oberfinanzdirektion für Landesbauaufgaben vorhanden sein.

Durch das inzwischen erzielte Einvernehmen mit dem Bund über eine Eigenplanungsquote auch für den Bundesbau von 25 % erhöht sich die Zielzahl der Vollzeitbeschäftigten - kosten-

neutral für das Land - um rund 200 auf 1.003 Vollzeitbeschäftigte.

Eine unmittelbare Haushaltsentlastung ist hiermit insoweit nicht verbunden, als an die Stelle von Eigenerledigung der Aufgaben durch die Staatshochbauverwaltung die Beschäftigung Freischaffender mit Zahlung entsprechender Honorare tritt. Der Haushalt wird jedoch dann entlastet, wenn bei sich ändernden Auftragsvolumina die Beauftragung freiberuflich Tätiger flexibel angepasst werden kann.

Zur Schaffung eines integrierten Liegenschafts-, Bau- und Gebäudemanagements bis zum Jahr 2001 soll ein landeseigener Liegenschaftsfonds gebildet werden, in dem sämtliche Grundstücke und Gebäude zusammengefasst werden sollen.

Der "Landesliegenschaftsfonds" wird als Sondervermögen durch Gesetz geschaffen. Dieses Sondervermögen wird fachaufsichtlich bei MF angesiedelt. Die Verwaltung wird einem noch zu gründenden Landesbetrieb übertragen, der zunächst lediglich die reine Eigentümerfunktion wahrnimmt. Beim Landesbetrieb wird ein Entscheidungsgremium eingerichtet, das unter Beteiligung der Ressorts über die Entbehrlichkeit von Grundstücken befindet (*Folie 3*).

Das heißt, auch bei der Modernisierung und Reform des Liegenschaftsmanagements wird in Schritten vorgegangen, die pragmatisch und überblickbar sind. Der erste und wichtigste Schritt ist die Befassung mit dem Eigentum und den Vermögenswerten.

Alle mit der Nutzung und Bewirtschaftung zusammenhängenden Verantwortlichkeiten bleiben bei der nutzenden Verwaltung. Die Nutzung der Liegenschaften selbst erfolgt zukünftig jedoch entgeltlich.

Nachdem das Kabinett beschlossen hat, für das Land Niedersachsen die Kosten- und Leistungsrechnung spätestens bis zum Jahr 2005 flächendeckend in allen Verwaltungen einzuführen, ist es erforderlich, dass bis zu diesem Zeitpunkt die Nutzung der Ressource "Raum", die zur Ausübung der Verwaltungstätigkeit erforderlich ist, mit entsprechenden Kosten belegt wird.

In ganz erheblichem Umfang gibt es jedoch darüber hinaus auch Flächen, die für die Durchführung und Erfüllung öffentlicher Aufgaben (z.B. Hafträume in Justizvollzugsanstalten, Museen, Denkmale, Lehrgebäude, Naturschutzflächen) im Landeseigentum vorgehalten werden. Teilweise sind damit wirtschaftliche, ökologische oder Wohlfahrtsgesichtspunkte verbunden. Auch hierfür sollen insbe-

sondere die Kosten der Kapitalbindung und der Werte erfasst werden.

Zur Feststellung des für Ressorts "betriebsnotwendigen" Raum- und Flächenbedarfs wird für alle Bereiche, die nicht reine Verwaltungsgebäude mit Büronutzung betreffen, unter Berücksichtigung leistungsbezogener Anforderungsprofile und der Personalentwicklungsplanungen in Arbeitsgruppen zwischen dem jeweiligem Nutzerressort und MF ein entsprechender Kriterienkatalog für die Definition des leistungsäquivalenten Raum- und Flächenbedarfs zu finden sein.

Diese Arbeitsgruppen arbeiten unter der Moderation entsprechender externer Fachleute. Sobald über die Kriterienkataloge Einigkeit erzielt worden ist, wird es Sache der Haushaltsverhandlungen der nächsten Jahre (spätestens bis 2005) sein, die vorhandene "Sche-re" zwischen der tatsächlich genutzten und der erforderlichen Fläche zu schließen.

Die im Rahmen einer externen Bewertung gefundenen Nutzungsentgelte finden Eingang in mit den Nutzern zu schließende "Nutzungsverträge" und sollen im Haushaltsplanentwurf 2001 als haushaltstechnische Verrechnung eingestellt werden. Die erfolgt in einem ersten Schritt für den jeweiligen Nutzer belastungsneutral. Erreicht wird dies, indem der im Wege der haushaltstechnischen Verrechnung abzuführende Betrag auch im Haushalt zur Verfügung gestellt wird.

In den zu schließenden Überlassungsverträgen wird der jeweiligen Nutzerverwaltung das Recht eingeräumt, verwertbare Einheiten (zur Vermietung oder Verkauf geeignet) als Teile zurückzugeben oder nach Ablauf der Vertragslaufzeit die Liegenschaft in toto zurückzugeben, um andere (z.B. günstigere Liegenschaften) zu nutzen.

Dies setzt jedoch zunächst voraus, dass sämtliche Liegenschaften entsprechend bewertet und - soweit als möglich - marktgerechte Nutzungsentgelte festgelegt werden. Dazu ist über Ausschreibung ein entsprechendes Unternehmen gefunden worden, das Erfahrungen in diesem Bereich besitzt und den Auftrag bis April 2000 durchführen kann.

Die Nutzungsentgelte sind Steuerungsinstrumente des leistungsbezogenen Bedarfs hinsichtlich Standort und hinsichtlich Qualität an Menge und Fläche. Sie sind ein wesentlicher Baustein zur Steigerung der Effizienz und der Effektivität im Umgang mit der Ressource Fläche. Die Nutzungsentgelte beinhalten grundsätzlich als Bestandteile die Zinskosten der Kapitalbindung, die Abschreibungen als Äquivalent für den Herstellungsauf-

wand und den Bauunterhaltungsaufwand zusätzlich ggf. Bewirtschaftungskosten und Verwaltungskosten.

Im Rahmen der Nutzungsverhältnisse, in denen der Landesbetrieb den Nutzern die Liegenschaften zur Verfügung stellt, werden, neben dem Entgelt für die Inanspruchnahme, schrittweise dann auch die sonstigen im Zusammenhang mit der Nutzung stehenden Kompetenzen und Verantwortlichkeiten einzeln geregelt. Dies gilt wie bei einer gewerblichen Vermietung bzw. Verpachtung, insbesondere für Bewirtschaftung, Bauunterhaltung, Übertragung einzelner Eigentumspflichten und -rechte, außer Ankauf/Verkauf und sonstigen dinglichen Belastungen.

4 Die Gründung einer privatrechtlichen Vermarktungsgesellschaft

Die Vermarktung entbehrlich gewordener Gebäude und Grundstücke soll in Zukunft durch eine mehrheitlich landesbeherrschte Vermarktungs- und Finanzierungsgesellschaft übernommen werden. Die Rechtsform wird z.Z. geprüft; entscheidende Kriterien sind steuerrechtliche Aspekte, die Gewährleistung einer schlanken Struktur unter Einbeziehung des Sachverständes der Verwaltung und streng betriebswirtschaftlich ausgerichtete Maßstäbe. Dazu ist externe Begutachtung eingeholt.

Die Gesellschaft soll die "nicht betriebsnotwendigen" Immobilien vom Land - mit vorheriger Zustimmung des Landtags - übernehmen und unter Einbeziehung der Interessen der Fachverwaltung ggf. selbst oder durch Dritte zur Marktreife entwickeln, um das Wertpotential bei der Veräußerung optimal auszunutzen.

Ziel ist, die Wertschöpfung und die Veräußerungserlöse dem Sondervermögen zuzuführen. Von dort aus können sie - neben ihrer Aufgabe der Sicherung der Liegenschaftssubstanz - dem Haushalt zur Deckung von Ausgaben für Zukunftsinvestitionen, zur Durchführung von Herstellungs- und Erhaltungsinvestitionen an den Grundstücken und zur Senkung des Kreditbedarfs zur Vergütung gestellt werden.

Ab dem zweiten Quartal 2000 soll die Diskussion darüber geführt werden, welche Aufgabe im Zusammenhang mit der Liegenschaft in Zukunft am besten von wem wahrgenommen werden kann. In diesem Zusammenhang wird auch eine Bestandsaufnahme erforderlich

werden, wie viel Personal in den einzelnen Verwaltungen mit der Bewirtschaftung von Liegenschaften und der Hausbewirtschaftung beschäftigt ist und welche Kosten insoweit damit verbunden sind.

Das Ergebnis der Diskussion wird dann im Einzelfall die Schnittstelle definieren, die beschreibt, welche der Aufgaben von der Liegenschaftsverwaltung als sog. Standardleistung immer mitbedient werden, welche der Nutzer in Zukunft als Wahlleistungen mit anmieten kann, welche der Nutzer auf jeden Fall selbst übernehmen muss, und welche Aufgaben das staatliche Baumanagement wahrnehmen soll, bzw. wer welche Aufgaben am wirtschaftlichsten erfüllen kann.

Die Nutzer sollen im Ergebnis durch ihre Zahlungen ein Recht auf äquivalente Leistungen haben. Die einzelnen Leistungen werden mit den Nutzern abgestimmt und vereinbart.

5 Das Gesamtkonzept

Angestrebt ist ein Konsensmodell, aus dem alle Beteiligten Vorteile schöpfen. Das "betriebsnotwendige" Vermögen und damit alle für die Erfüllung von Landesaufgaben notwendigen Grundstücke bleiben im Vermögen des Landes, so dass eine verfassungsrechtliche Problematik insofern nicht auftritt.

Es wird ein Steuerungsinstrument zur wirtschaftlichen und aufgabengerechten Nutzung der Ressource eingeführt, das sowohl betriebswirtschaftlichen als auch anderen, z.B. Wohlfahrtsgesichtspunkten, genügt. Dabei werden die vorhandenen Kompetenzen der Verwaltung mit neuen, betriebswirtschaftlichen kombiniert.

Das Gesamtkonzept übernimmt die Parameter und Strukturen der Organisation des "Corporate-Real-Estate-Management" und des "Facility-Management", die in den letzten Jahren in der privaten Wirtschaft entwickelt und realisiert worden sind, und ergänzt sie um die Besonderheiten der staatlichen Aufgabenerfüllung.

Das Konzept vermeidet eine Scheinprivatisierung ebenso wie die Entstehung von Zinseszinsseffekten zu Lasten des Landeshaushalts. Es ist als Steuerungsmodell unabhängig von gegebenen Finanzierungen einsetzbar (z.B. Hochschulen, Krankenhäuser). Es führt nicht zu künstlichen Verteuerungen für den Landeshaushalt, etwa durch versicherungswirtschaftliche oder andere Effekte. Es ist in seiner ord-

nungspolitischen wie in seiner finanzpolitischen Wirkung positiv.

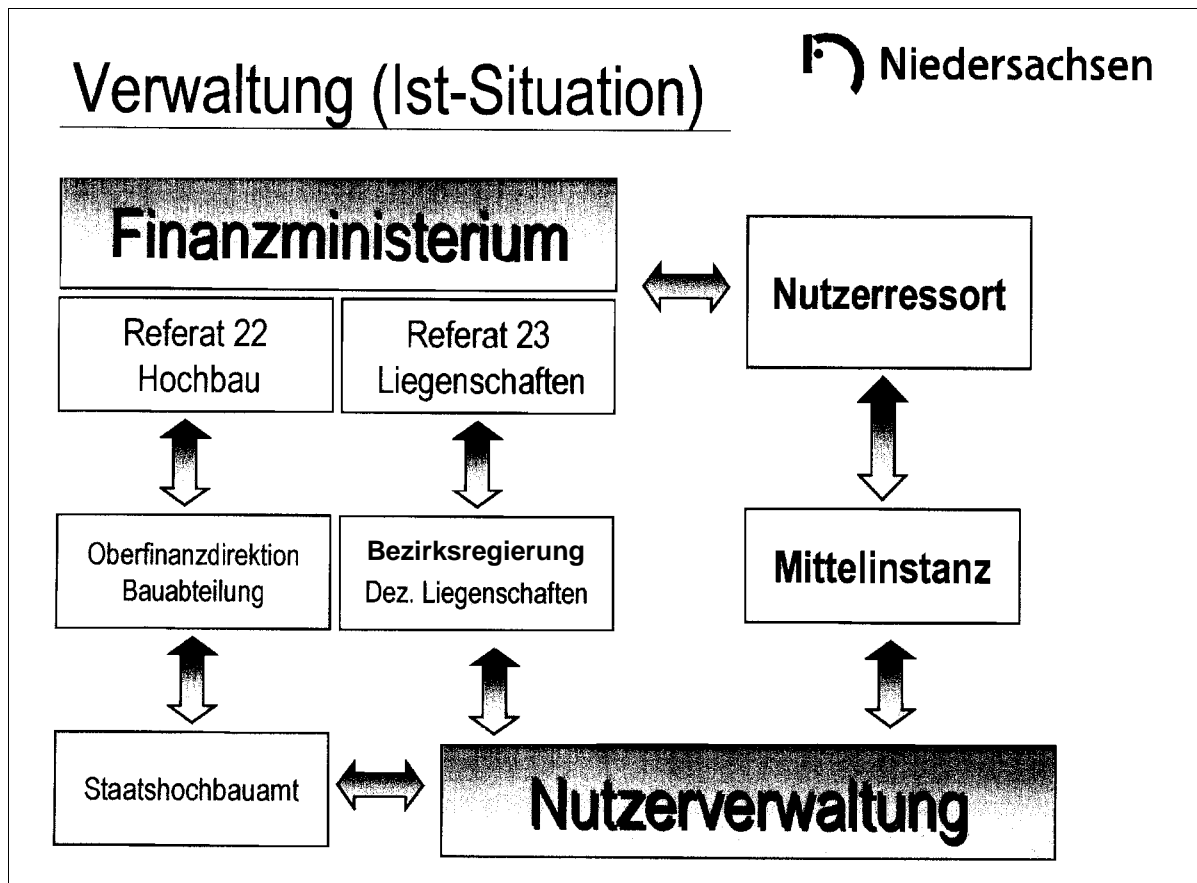
Inzwischen haben die Arbeitsgruppensprache mit den Ressorts zur Festlegung der Bemessungskriterien begonnen.

Natürlich wurden von einzelnen Ressorts für ihren Liegenschaftsbestand ein oder mehrere triftige Gründe angeführt, sie wegen ihrer spezifischen Besonderheiten aus dem Gesamtsystem herauszulassen und einer Sonderbehandlung durch die Fachverwaltung zuzuführen. Dies ginge aber mit Sicherheit zulasten der Wirtschaftlichkeit und auch zu Lasten des Budgetrechts und Willens des Parlaments, zumal sie einer übergreifenden Prioritätenentscheidung dadurch entzogen wären. Deshalb wird an der einheitlichen Vorgehensweise festgehalten. Der ganz überwiegende Teil der Ressorts hat die Gedanken sehr kooperativ aufgegriffen, so dass bereits eine konstruktive Arbeit begonnen hat.

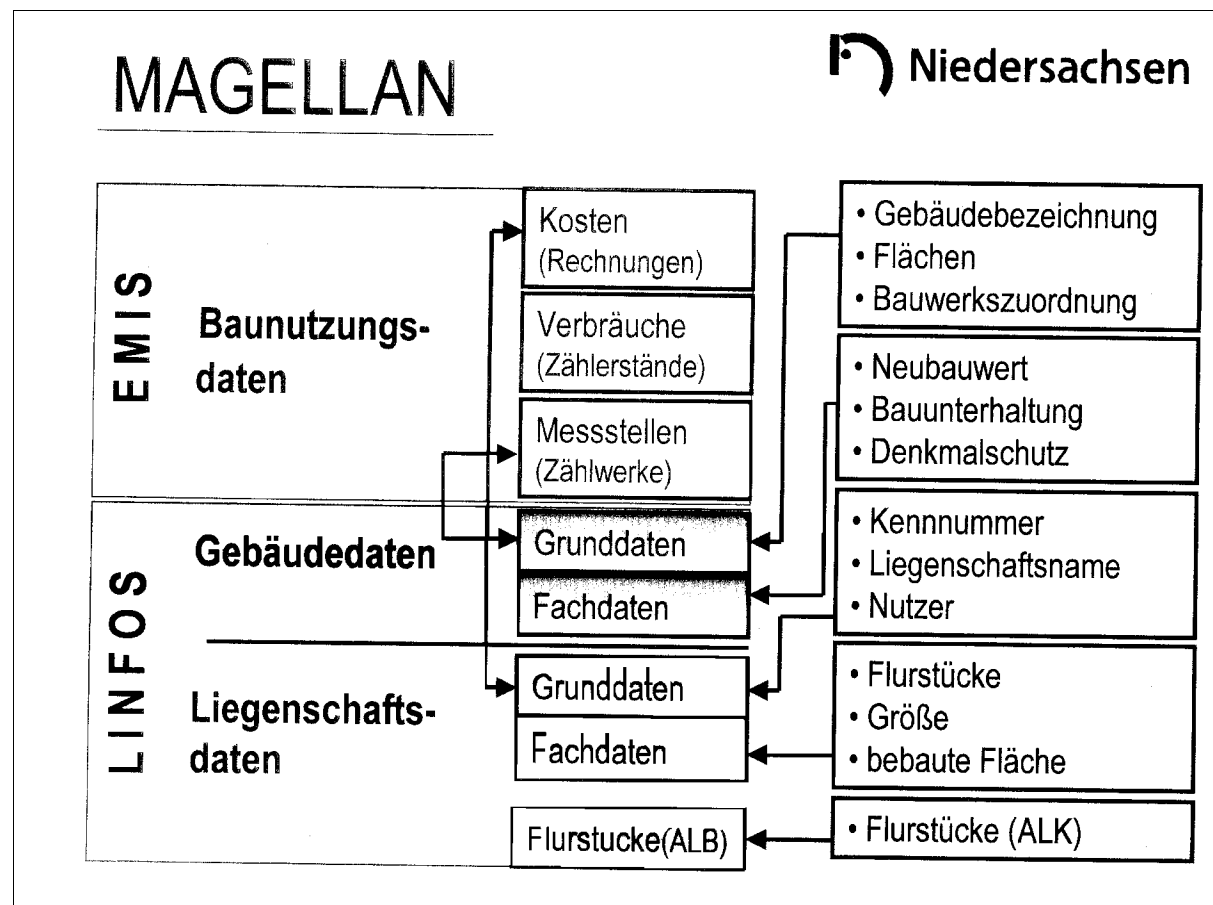
Die wichtigsten Eckpunkte und Ziele für den Aufbau eines integrierten Liegenschafts-, Bau- und Gebäudemanagements sind damit angelegt. Die Realisierung erfolgt Schritt für Schritt. Angesichts der Komplexibilität der Aufgaben und Organisationsfragen ist bewusst kein fertiges Gesamtkonzept vorgelegt worden, um flexibel reagieren zu können. Im Zuge der Realisierung sollen aus den einzelnen Schritten die Möglichkeiten für die nächsten abgeleitet werden.

6 Was bedeuten diese Überlegungen bzw. Beschlüsse für die Hochschulen

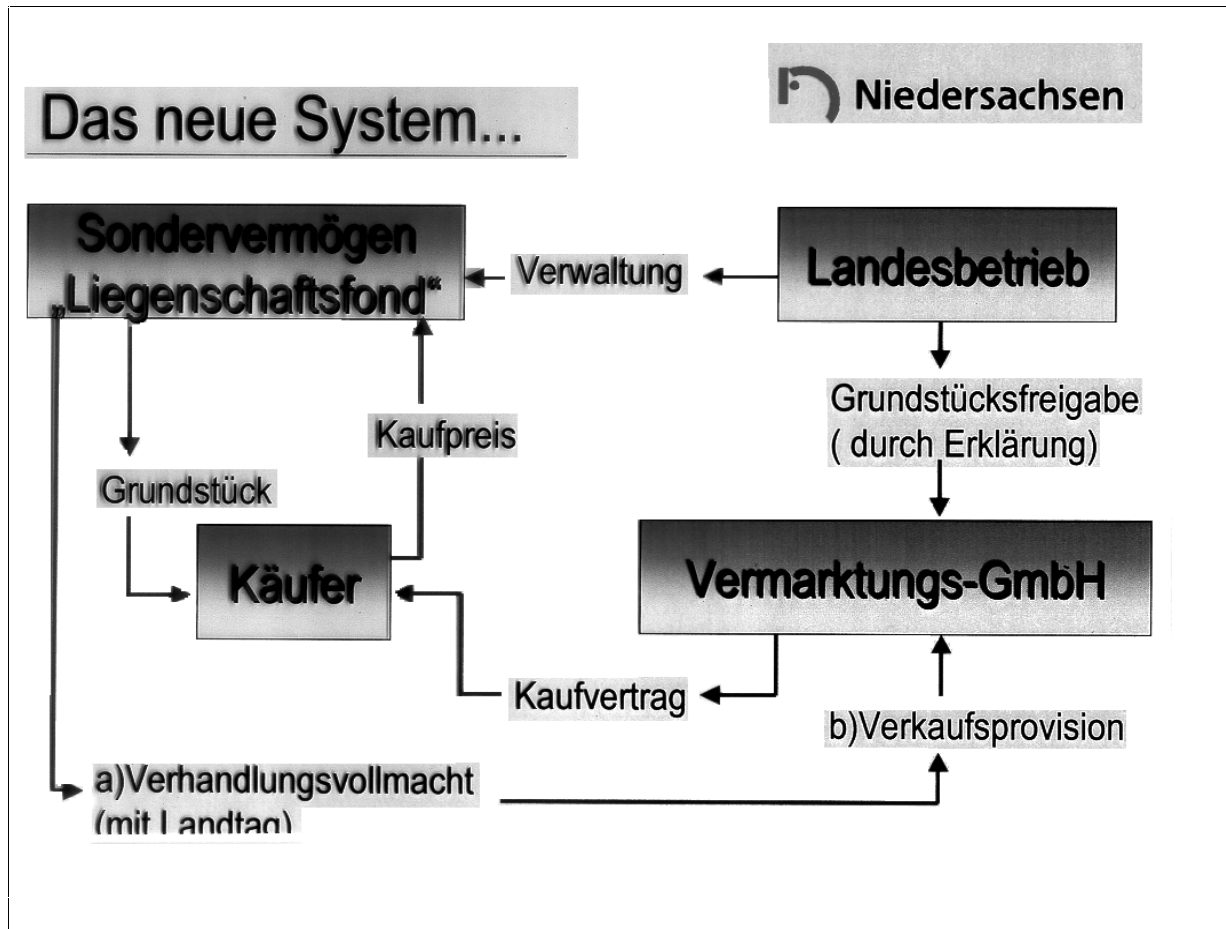
- Die Hochschulen selber bzw. die Wissenschaftsverwaltung des Landes ist gefordert, basierend auf strategischen Entwicklungskonzepten, leistungsbezogene Kriterien für ihren Flächenbedarf zu entwickeln.
- Das zentralisierte Liegenschaftsmanagement des Landes endet am Tor der Hochschule, d.h., dass interne Gebäudemanagement der Hochschule liegt auch weiterhin in den Händen der Hochschule.
- Im Zeichen von Budgetierung, Controlling, Kosten-Leistungsrechnung und knapper Haushaltsmittel ist es u.E. für die Hochschulen ohnehin unabdingbar, ein Flächenmanagement zu entwickeln und zu betreiben, auch um die vorhandene - möglicherweise im Einzelfall zu knappe - Fläche optimal zu nutzen.
- Zentralisierung der Eigentümerfunktion, der Entwicklung und Veräußerung entbehrlicher Immobilien aufgrund der für dieses Geschäft erforderlichen Professionalität einerseits und durch Nutzerinteressen optimiertes Flächen- und Facility-Management andererseits sind kein Widerspruch, sondern ergänzen sich sinnvoll und führen integriert zu optimalen Ergebnissen (*Folie 4*).
- In Niedersachsen wird es keine „Mammutverwaltung“ geben, in der die Zuständigkeit für Bau-, Liegenschafts- und Gebäudemanagement zentral betrieben wird. Es besteht nicht die Absicht, die eingangs genannten 4,6 Mio. m² HNF zentral zu verwalten und zu betreiben.
- Das Ziel sind einzelne schlagkräftige und kompetente Dienstleistungseinheiten, die sich koordiniert ergänzen und gemeinsam abgestimmte Ergebnisse liefern.
- Die Hochschulen werden auch zukünftig nicht verfassungsberechtigte Eigentümer der von ihnen genutzten Gebäude und Grundstücke sein, schon weil die Landeshaushaltsordnung bzw. die Rechtsform der Hochschulen dies nicht zulassen.



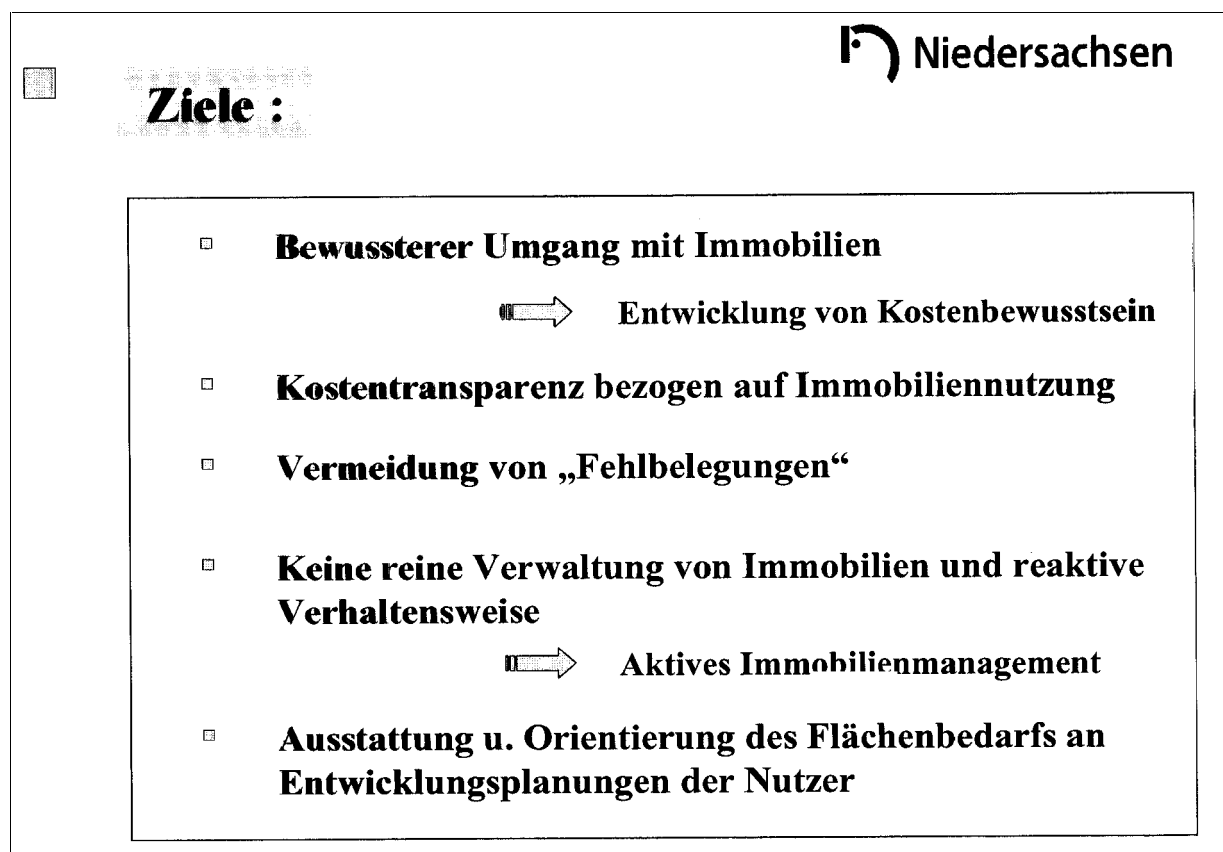
Folie 1



Folie 2



Folie 3



Folie 4

Diskussion

Aus dem Teilnehmerkreis wird, unter Hinweis darauf, dass im Bericht aus Niedersachsen vor allem von der Liegenschafts- und Bauverwaltung die Rede gewesen sei, gefragt, wie der Einfluss der Hochschule bzw. der Wissenschaftsverwaltung gesichert werden kann. Was werden diese von den neuen Entwicklungen haben? Die Wissenschaftsverwaltung könnte u.U. Bauherr spielen wollen; wer definiert den Flächenbedarf?

Seitens des niedersächsischen Finanzministeriums wird geantwortet, dass an der Ermittlung des Flächenbedarfs derzeit gearbeitet wird. Es seien verschiedene Arbeitsgruppen eingerichtet, die sich um die Abschätzung des Bedarfs der unterschiedlichen Ressorts bemühen. Zu berücksichtigen sei, dass es sich schwerpunktmäßig um ein Steuerungsmodell für den Liegenschaftseinsatz handelt. Der Nutzer habe in seinen Anforderungen Priorität; er definiere den Bedarf, müsse allerdings die Kosten, die daraus resultieren, selbst tragen. Die Nutzung werde somit entgeltlich. Mittel- bis langfristig könne der Nutzer selbst entscheiden, wie er seinen Bedarf am günstigsten decken kann. Im Rahmen der Nutzungsverhältnisse werden Liegenschaftsaufgaben zum Teil auf ihn übertragen werden können.

Ein Hochschulvertreter möchte wissen, ob die Hochschulen selbstständig Gebäude sanieren können. Besteht weiter Kontrahierungszwang, d. h. müssen die Hochschulen sich der Landesbetriebe als Dienstleister bedienen? Welche Anreize gibt es, damit sich die Hochschulen einem Soll-Bedarf annähern, wenn die ermittelten Bedarfsergebnisse unter dem Flächenbestand liegen?

Das niedersächsische Finanzministerium geht davon aus, dass die Bauunterhaltung auch zukünftig in der Zuständigkeit des Landes bleiben wird und die Baumaßnahmen auch weiterhin von staatlichen Bauämtern durchgeführt werden. Allerdings müsse die Schnittstellendiskussion unter Effizienzgesichtspunkten neu eröffnet werden. Es sei vorgesehen, dass sich die Bauverwaltung auf die Wahrnehmung der Kernfunktion des Bauherrn zurücknimmt.

In einem weiteren Beitrag wird überlegt, was passiert, wenn Flächenüberhänge bestehen, d.h. wenn der Bedarf größer ist als der ermittelte Bestand bzw. wenn – umgekehrt – der Bedarf den Bestand übersteigt. Es wird gefragt, welcher Mechanismus eintritt, damit ein bedarfsgerechter Ausgleich herbeigeführt wird und vermutet, dass unter dem Aspekt ver-

stärkten Wettbewerbs und spezifischer Profilierung es im Interesse mancher Hochschulen liegen könnte, mit der Flächenausstattung den eigentlichen Bedarf zu überschreiten.

Eine Frage richtet sich darauf, was mit den eingesparten Ressourcen erfolgt. Bleiben diese dem Ressort erhalten bzw. werden die eingelösten Mittel dem Ressort gutgeschrieben? Schließlich wird die Eigentumsfrage angesprochen. Wird den Hochschulen dieses vorenthalten, wenn andererseits zunehmend mehr Hochschulautonomie angestrebt wird? Ein Hochschulvertreter äußert den Verdacht, dass der methodische Ansatz im niedersächsischen Modell stark darauf ausgerichtet ist, dem Nutzer Flächen zu entziehen.

Auch in einer anderen Wortmeldung wird die Frage aufgeworfen, ob die Einsparerlöse den Hochschulen zugute kommen. Es sei interessant zu wissen, welche Möglichkeiten es für diejenigen Hochschulen gibt, deren Strategie es ist, mehr Qualität als Quantität in der Flächenentsorgung anzustreben. So sei für eine Hochschule z. B. denkbar, auf 20 % des Bedarfs zu verzichten, wenn gleichzeitig eine Verbesserung in den Flächenqualitäten erreicht wird.

Die Vertreter des niedersächsischen Finanzministeriums sehen nicht die Möglichkeit, dass Flächen zwischen den Hochschulen verteilt werden. Es gebe keine Grundlage für einen hochschulübergreifenden Flächenpool. Wenn eine Hochschulen zu viele Flächen habe, werde sie mit diesbezüglichen Kosten belastet. Dadurch werde voraussichtlich in vielen Fällen ausgelöst, dass Fläche abgegeben wird. Festgestellter Fehlbedarf sei vermutlich nicht in vollem Umfang behebbar. Hier sei vor allem ein internes Flächenmanagement (interne Flächenumverteilung) gefragt. Selbstverständlich müssten Anreize gesetzt werden, damit sich die Hochschulen von Flächen trennen; das Land wolle allerdings an Einsparungen beteiligt werden.

Andererseits bestehe ebenso die Möglichkeit, dass die Hochschulen bei Flächenmehrbedarf mit Hilfe von Mitteln der Titelgruppe 5 zusätzliche Flächen anmieten. Bei Minderbedarf verbleiben entsprechende Mittel in der Titelgruppe 5. Die volle Deckungsfähigkeit sei gesichert.

Es wird darauf hingewiesen, dass im Modell die Anreizmechanismen noch nicht ausformuliert sind. Im Vordergrund habe bisher die Definition der einzelnen Schritte gestanden.

Aus der Sicht eines anderen Finanzministeriums ist es interessant zu wissen, wie marktgerechte Nutzungsentgelte abgedeckt werden können. Woher kommt das Geld?

Die niedersächsischen Vertreter erläutern, dass es sich zunächst um haushaltstechnische Verrechnungen handelt und somit um ein „Nullsummenspiel“. Im übrigen sei wohl davon auszugehen, dass kein Mehrbedarf besteht. Anhaltspunkte hierfür gebe es, weil entsprechende Bauanträge, Rahmenplananmeldungen etc. durch die Hochschulen bisher nicht vorgelegt wurden.

Für das niedersächsische Finanzministerium sei darüber hinaus klar, dass zunächst nur das Geld ausgeteilt werde, das auf Grund der jetzigen Liegenschaftsinanspruchnahme benötigt wird. Mehrbedarf könne nur über Haushaltsverhandlungen realisiert werden.

Der Vertreter eines Wissenschaftsressorts verweist auf die Entwicklungen in seinem Land, in dem für den öffentlichen Hochbau eine Liegenschafts- und Baubetreuungsgesellschaft eingerichtet wurde. Das eigene Ressort habe bereits die Erfahrung machen können, wie schwierig Mietverhandlungen sind, weil diese Gesellschaft keine Verwertungsverantwortung für Spezialimmobilien übernehmen kann. Es sei vielmehr das Eigeninteresse der Hochschulen gefragt. Vor diesem Hintergrund wird die Sorge geäußert, dass das niedersächsische Modell stark zentralistisch angelegt sei.

Aus Sicht des niedersächsischen Finanzministeriums ist die Skepsis hinsichtlich der Verwertung von Hochschulimmobilien nicht zu teilen. Der Markt sei erfinderisch, es komme häufig zu sehr interessanten Umsetzungen. Allerdings dürften die Gewinnerwartungen nicht zu hoch angesetzt werden. Im übrigen sei der Ertragsaspekt nachrangig gegenüber dem Interesse an Kostentransparenz.

Gefragt wird aus dem Teilnehmerkreis, wie die haushaltstechnische Verrechnung zu verstehen ist, und ob diese nicht das Auftreten der Nutzer auf dem freien Markt ausschließe.

Die niedersächsischen Vertreter präzisieren, dass dieser methodische Schritt als „Zwischenstufe“ im Verfahren zu sehen ist. Sie äußern die Hoffnung, dass mit den Erträgen aus der Verwertung Mittel freigesetzt werden, mit denen nicht in Anspruch genommene Bedarfe vergütet werden können.

Die Vertreterin einer niedersächsischen Hochschule hält die Überlegung für interessant, dass Hochschulen ihre Anforderungen reduzie-

ren (z.B. um 20 %). Dann allerdings bedürfe es eines abgestimmten Kriterienkatalogs. Man müsse fragen, auf welche Weise dieser entwickelt werden könne.

Die Referentin verweist nochmals auf den Arbeitskreis der niedersächsischen Kanzler, der sich die Ermittlung des Flächenbedarfs nach einem einheitlichen Kriterienkatalog zur Aufgabe gemacht hat.

Der Vorsitzende dieses Kreises, der Kanzler der Universität Oldenburg, bestätigt dies. Er berichtet, dass die Hochschulen unter erheblichem Zeitdruck stehen und zunächst - mit Hilfe von HIS – ein überschlüssiges Verfahren entwickeln. Nachjustierungen würden auf jeden Fall erforderlich sein.

Von Hochschuleseite wird angemahnt, dass in der Diskussion lediglich über Immobilienwerte gesprochen werde. Zu vermissen sei die Verortung der Hochschulen in dem Aufgabenbereich. Die bisherigen Erfahrungen hätten gezeigt, dass die Hochschulen nicht geringe Probleme mit der Staatshochbauverwaltung hätten. Es müsse die Frage erlaubt sein, ob in dem beschriebenen Modell auch „Kundeninteressen“ berücksichtigt würden – d.h. konkret, in welcher Weise die Hochschulen an der Konzeption des Modells beteiligt und wie die Interessen der Nutzer berücksichtigt würden.

Die Referentin geht davon aus, dass die Verwaltung sich bemüht, frei werdende Mittel auf Nutzerinteressen umzudirigieren. Dem wird von Hochschuleseite entgegen gehalten, dass Nutzermotivation bei Detailsteuerungen nur unzureichend sei. Darüber hinaus wäre wichtig zu wissen, wo das Geld herkommt, um den vorhandenen Unterhaltungstau zu decken.

Aus der Sicht des niedersächsischen Finanzministeriums ist Skepsis gerechtfertigt im Hinblick auf die Erschließung zusätzlicher Finanzmittel. Es gehe aber der Bauabteilung des Ministeriums keinesfalls darum, diesen baulichen Bedarf zu hinterfragen, sondern zu befriedigen.

Ein niedersächsischer Hochschulvertreter versichert abschließend, dass Hochschulen und Land in Niedersachsen letztlich an einem Strang ziehen. Es gehe vor allem darum, Kostenbewusstsein zu stärken. Eine Gefahr des Auseinanderlaufens der Interessen werde dann eintreten, wenn die Hochschulen keine Anreize zur Einsparung erhalten; dann sei auch unwahrscheinlich, dass sie Flächen zurückgeben.

4 Staatliche Vermögens- und Hochbauverwaltung (VBV) Baden-Württemberg - zukünftige Zusammenarbeit zwischen nutzenden Verwaltungen und VBV

1 Vorbemerkung

Die **Neuausrichtung der Staatlichen Vermögens- und Hochbauverwaltung** auf eine moderne Serviceverwaltung ist derzeit in Baden-Württemberg ein aktuelles Thema. Hierzu bildet die Kabinettsentscheidung vom 4. Oktober 1999 zu Gebäudemanagement der Staatlichen Vermögens- und Hochbauverwaltung einen weiteren wichtigen Schritt.

Zunächst ein kurzer **Überblick** über die Staatlichen Vermögens- und Hochbauverwaltung des Landes Baden-Württemberg (VBV) und ihre Charakteristika, insbesondere im Unterschied zu anderen Ländern.

Der von der Staatlichen Vermögens- und Hochbauverwaltung des Landes Baden-Württemberg betreute Bauwerksbestand besteht aus ca. 15.000 Bauwerken. Der Umsatz im Jahre 1998 betrug insgesamt rund 2,2 Mrd. DM. Auf Baumaßnahmen des Landes entfielen hiervon rund 1,0 Mrd. DM, wobei seit 1997 jeweils rund 55 % dieser Mittel unter Einbeziehung der Sonderbauprogramme für Hochschuleinrichtungen investiert werden.

Der Bundesbau beansprucht ca. 440 Mio. DM und im Bereich des Immobilienmanagements werden rund 730 Mio. DM umgesetzt. Dem stehen insgesamt 2.900 Beschäftigte der Vermögens- und Hochbauverwaltung gegenüber.

Traditionell setzt sich die Staatliche Vermögens- und Hochbauverwaltung des Landes Baden-Württemberg aus der Staatlichen Liegenschaftsverwaltung und der Staatlichen Hochbauverwaltung zusammen.

Die **Staatliche Liegenschaftsverwaltung** betreut den gesamten Bauwerks- und Grundstücksbestand des Landes Baden-Württemberg, abgesehen von wenigen Ausnahmen,

wie z.B. den Flächen für Landesstraßen, die Gewässer erster Ordnung und Forstgrundstücke. Seit 1985 obliegt ihr die zentrale Zuständigkeit für die Bewirtschaftung von Gebäuden für alle Ressorts und seit 1987 ebenso die zentrale Zuständigkeit für die Anmietung aller Objekte. Ausnahmen bilden hier lediglich die Landesbetriebe und rechtlich selbständige Einrichtungen des Landes, die Universitäten und die Universitätskliniken.

Die **Staatliche Hochbauverwaltung** verfügt traditionell über die landesweiten Bauinvestitionsmittel und veranlasst als Bauherr in Vertretung des Landes alle Neubaumaßnahmen, sowie alle Umbauten, Sanierungen und Instandsetzungen. Auch hier bilden die Landesbetriebe und die Universitätskliniken die Ausnahmen. Die Landesbetriebe investieren in ihren Wirtschaftsplänen bis zu einer Kostengrenze von 750.000 DM in eigener Zuständigkeit, die Universitätskliniken bestreiten Baumaßnahmen bis 8,0 Mio. DM aus eigenem Budget.

Die **Zusammenlegung der zwei ehemals selbständigen Verwaltungen** erfolgte zum 1. Januar 1998. Aus insgesamt 38 selbständigen Liegenschaftsämtern und Bauämtern wurden 21 neue Ämter.

In Baden-Württemberg wird im Gegensatz zu den meisten anderen Ländern das **Zentralitätsprinzip** in Aufgabenerledigung und Mittelverantwortung praktiziert. Die Vorteile des Zentralitätsprinzips werden in folgenden Punkten gesehen:

- Kenntnis über den gesamten landeseigenen und angemieteten Immobilienbesitz,
- Bündelung des erforderlichen Fachwissens an einer Stelle der Verwaltung,
- Entlastung des Ressorts von fachfremden Tätigkeiten (Kernkompetenz),
- Übergeordnete Steuerung des Bedarfs (Flächen- und Qualitätsstandards),
- Bündelung der Nachfragemacht durch zentrale Bewirtschaftungszuständigkeit.

Diesen Vorteilen steht allerdings ein Nachteil gegenüber: Die nutzenden Verwaltungen tragen in diesem System strukturell keine Kostenverantwortung!

2 Der Erneuerungsprozess der Staatlichen Vermögens- und Hochbauverwaltung (VBV)

Mit der Zusammenführung von Liegenschaftsämtern und Bauämtern sind nun vor allem in den zwölf integrierten Vermögens- und Hochbauämtern die Strukturen für eine ganzheitliche Betrachtung der Immobilien entstanden.

Der Aufbau eines Vermögens- und Hochbauamtes ermöglicht nun, alle Belange der Behördenunterbringung in einem Amt abzudecken:

- Konzeptionsphase mit Überlegungen zur optimalen Behördenunterbringung,
- Investitionsphase mit Planung, Finanzierung, Gebäudeerrichtung bzw. Ankauf oder Anmietung,
- Nutzungsphase mit Bewirtschaftung, Steuerung der Betriebskosten und Bauunterhalt,
- Anpassung an geänderte Nutzungsanforderungen, Umnutzung, Generalinstandsetzung,
- Beendigung der Nutzung durch Veräußerung oder Abbruch.

Das Organigramm zeigt das Gebäudemanagement als neue und verbindende Aufgabe. (Folie 1)

Es ist als integratives Element zwischen Bau- und Immobilienwesen angesiedelt. Hieraus ist sowohl die inhaltliche, als auch die personelle Verzahnung der unterschiedlichen Aufgabefelder ersichtlich. Diese ganzheitliche Betreuung in den integrierten Ämtern erstreckt sich auf alle Aufgaben des Landes im Bezirksbau. Außen vor bleiben die Bauaufgaben des Bundes, die Universitäten und die Universitätskliniken. Da diese Nutzer teilweise für Bewirtschaftungsfragen und/oder liegenschaftliche Belange selbst verantwortlich sind, ist hier keine ganzheitliche Betrachtung der Immobilie aus einer Hand gewährleistet.

3 Der Prüfauftrag zum Gebäudemanagement und sein Ergebnis

Der Ministerrat hat das Finanzministerium am 6. Oktober 1997 beauftragt, die „Übertragung des Staatlichen Gebäudemanagements auf Dritte“ zu prüfen. Eine Arbeitsgruppe des Finanzministeriums hat die Untersuchung durch-

geführt. Die Ausgangssituation im Gebäudemanagement war folgende:

- umfassend baulich und liegenschaftlich betreuter Gebäudebestand, ca. 7.5000 Gebäude mit ca. 6,0 Mio. m² Nutzfläche,
- Gebäudebetriebskosten: allgemeine Betriebskosten Kap. 1209 Tit. 517 01 rund 150 Mio. DM; Energiekosten Kap. 1209 Tit. 517 05 rund 106 Mio. DM.

Das derzeitige Gebäudemanagement des Landes Baden-Württemberg ist charakterisiert durch die traditionelle, zwischen Vermögens- und Hochbauämtern und Nutzern aufgeteilte Leistungserbringung (Folie 2).

Auf der einen Seite ist die Staatliche Vermögens- und Hochbauverwaltung mit den steuernden und strategischen Leistungen betraut, andererseits erfüllt Personal der nutzenden Verwaltungen Teile des operativen Gebäudemanagements vor Ort.

Daraus lässt sich erkennen, dass eine Untersuchung zum Gebäudemanagement begrenzt auf die Staatliche Vermögens- und Hochbauverwaltung nur einen kleinen Teil der Thematik abdecken kann. Folglich wurden folgende Themenschwerpunkte betrachtet:

- Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung der Staatlichen Vermögens- und Hochbauverwaltung **und** der Nutzer,
- Rechtliche Möglichkeiten der Personalüberleitung bei der Ausgliederung in eine eigenständige Organisationseinheit (Landesbetrieb, GmbH, Privatunternehmen),
- Steuerliche Auswirkungen einer Ausgliederung,
- Auswirkungen auf die Prozesskette der Staatl. Vermögens- und Hochbauverwaltung im Falle einer Ausgliederung (Schnittstellen und Know-how).

Das erarbeitete Optimierungskonzept sieht im wesentlichen drei Schritte vor.

Es umfasst zunächst die **Optimierung des operativen Gebäudemanagements** – alles, was vor Ort im Gebäudebetrieb von Nutzerpersonal oder von Privatfirmen erledigt wird – durch die schrittweise weitere Privatisierung der Leistungen unter Einbeziehung der nutzenden Verwaltungen.

Daneben erfolgt die **Optimierung des strategischen Gebäudemanagements** innerhalb der Staatlichen Vermögens- und Hochbauverwaltung. Dies umfasst die Bündelung von Ver-

gaben, die Komplettierung von EDV-Systemen, gezieltes Benchmarking, die Einführung einer Kosten-Leistungs-Rechnung mit Vollkostenrechnung im Gebäudemanagement und anderes mehr.

Einen dritten Punkt stellt die zukünftige **intensivierte Zusammenarbeit** zwischen der Staatlichen Vermögens- und Hochbauverwaltung und den nutzenden Verwaltungen dar. Hierfür sollen in verschiedenen Pilotversuchen neue Modelle entwickelt werden.

Das gesamte Paket zur Optimierung des staatlichen Gebäudemanagements wurde am 4. Oktober 1999 vom Kabinett des Landes Baden-Württemberg beschlossen. Derzeit befinden wir uns in der Umsetzungsphase, wobei im folgenden näher auf die neuen Modelle der Zusammenarbeit mit den nutzenden Verwaltungen eingegangen werden soll.

4 Neue Modelle der Zusammenarbeit mit den nutzenden Verwaltungen

Das Selbstverständnis der Staatlichen Vermögens- und Hochbauverwaltung befindet sich im Spannungsfeld zwischen ihrer Rolle als Dienstleister für die Nutzer und als Sachverwalter der Landesfinanzen. Daher gilt es, den Zielkonflikt zwischen Nutzerzufriedenheit und Sparsamkeit zu lösen.

Die Geschäftsbeziehung der Beteiligten ist also kein Auftragsgeber-Auftragnehmer-Verhältnis wie in den meisten Fällen des dezentralen Mitteleinsatzes. Die Nutzer sind strukturell dadurch an die Staatliche Vermögens- und Hochbauverwaltung gebunden, dass diese über Investitions- und Bewirtschaftungsmittel für die Dienststellen verfügt.

Im Rahmen der Einführung der dezentralen Budgets und der zunehmenden „Entstaatlichung“ von Aufgaben werden die Bestrebungen einzelner Ressorts, Zugriff auf die zentralen Mittel zu erlangen, immer größer. Diese Entwicklung, aber auch das veränderte Selbstverständnis der Verwaltung, verpflichten uns, immer besser zu werden, unsere Leistungserbringung zu optimieren und mit unseren Partnern in Zukunft noch enger, kooperativer und effizienter zusammenzuarbeiten.

Neben diesen generellen Bestrebungen der gesamten Staatlichen Vermögens- und Hochbauverwaltung zur Neuausrichtung wurden durch die Gebäudemanagement-Untersuchung die speziellen Aspekte der Zusammenarbeit zwischen Nutzern und VBV beleuchtet.

5 Die Ziele im Gebäudemanagement

Welche Ziele werden im Gebäudemanagement verfolgt? (Folie 3)

Für die Nutzer ist in erster Linie die qualitativ und quantitativ gute Unterbringung ihrer Dienststellen wichtig. Während sich bei der qualitätsvollen Unterbringung die Ziele mit denen der Staatlichen Vermögens- und Hochbauverwaltung decken, können sich im Bereich der quantitativen Ziele Interessenkonflikte ergeben. Da die VBV gehalten ist, die staatlichen Ressourcen möglichst sparsam zu bewirtschaften, kann sie nicht allen Wünschen der Nutzer nachkommen. Einen Lösungsansatz für diesen Konflikt kann das geplante Anreizsystem bieten, auf das ich später noch eingehen werde.

Ein weiteres Interesse der meisten Nutzer liegt darin, mit allen Belangen der Gebäudebewirtschaftung möglichst wenig behelligt zu werden. Diesem Wunsch könnte entsprochen werden, wenn das bei den Nutzern angesiedelte Hausdienstpersonal in die Gebäudemanagementkonzeption der Staatlichen Vermögens- und Hochbauverwaltung eingebunden werden könnte. Dies soll zukünftig in den Pilotprojekten „Integrationsmodell“ und „Outsourcing“ erprobt werden.

Demgegenüber haben spezielle Nutzer die Bestrebung, das eigene Gebäudemanagement eigenverantwortlich zu erfüllen. Dem liegt das Interesse zugrunde, die nicht unerheblichen Bewirtschaftungs- und Mietmittel selbst verwalten zu können. Um diesem Wunsch entgegen zu kommen und dennoch nicht die bereits geschilderten Vorteile der zentralen Zuständigkeit aufzugeben, wird in dem weiteren Pilotprojekt „Kooperationsmodell“ eine intensivierte Zusammenarbeit zwischen Nutzern und VBV erprobt.

Die Staatliche Vermögens- und Hochbauverwaltung formuliert für ihre Aufgabenerledigung im Gebäudemanagement folgende Ziele:

- zufriedene Nutzer, die die Ämter vor Ort unterstützen,
- exakte und eindeutige Leistungsabgrenzung zwischen den Nutzern und der VBV,
- Kostentransparenz im Gebäudemanagement, auch unter Einbeziehung der bei den Nutzern anfallenden Gebäudebetriebskosten,

- Verbesserte Wirtschaftlichkeit in Gebäudebetrieb und –bewirtschaftung.

Um diese Ziele zu erreichen, ist ein umfangreiches Maßnahmenpaket geschnürt worden. Neben den internen Optimierungsmaßnahmen im Gebäudemanagement der Staatlichen Vermögens- und Hochbauämter werden vor allem die Pilotprojekte Erkenntnisse bezüglich der zukünftigen Zusammenarbeit mit den Nutzern bringen.

6 Wie sehen die einzelnen Pilotprojekte aus?

Zur weiteren schrittweisen Privatisierung des operativen Gebäudemanagements bzw. zur Einbeziehung des Nutzerpersonals in die Gebäudemanagementkonzeption werden drei jeweils zweijährige Pilotversuche durchgeführt. (Folie 4)

Pilotprojekt „Integrationsmodell“

Jeweils ca. 10 – 15 Gebäude werden in einem „Pool“ zusammengefasst; es wird festgestellt, welche Leistungen im Gebäudebetrieb mit welchem Zeiteinsatz von Bediensteten der Nutzer erbracht werden und welche Qualifikationen die jeweiligen Beschäftigten mitbringen.

In einem weiteren Schritt erfolgt die Bündelung dieser Personalkapazitäten in einem sogenannten Hausmeister-Pool. Die Personalzuständigkeit für die Beschäftigten verbleibt in den Ressorts, die fachliche Steuerung erfolgt durch das Staatliche Vermögens- und Hochbauamt. Nach der Ermittlung der erforderlichen Hausmeisterkapazitäten für die einbezogenen Dienststellen wird das Personal aus dem Pool den einzelnen Dienststellen zugeteilt. Dies geschieht unter Berücksichtigung des tatsächlichen erforderlichen Betreuungsaufwands vor Ort und der Qualifikation der Beschäftigten.

Allein durch den optimierten und strategischen Personaleinsatz wird ein erhebliches Einsparungspotential vermutet. Das sich so ergebene Einsparungspotential wird dazu genutzt, die Eigenerledigungsquote anzuheben und Verträge mit externen Dienstleistern zurückzuführen.

Die restlichen Leistungen, die nicht vom Personal des Hausmeister-Pools erbracht werden können, werden gebündelt ausgeschrieben und an private Dienstleister vergeben. Langfristig ist geplant, das eigene Hausmeisterpersonal zugunsten der Fremdvergabe zu reduzieren, wobei jedoch in jedem Einzelfall eine

Wirtschaftlichkeitsprüfung im Einvernehmen mit den Nutzern erfolgen muss.

Das Ziel des Integrationsmodells liegt darin, zum einen das Pool-Verfahren zu erproben, zum anderen das angenommene Einsparungspotential zu überprüfen und die wirtschaftlichste Vorgehensweise zu ermitteln. Das Integrationsmodell soll allen Beteiligten Vorteile bringen:

- Der Nutzer erhält einen wirtschaftlichen Gebäudebetrieb (positive Auswirkung in Kosten-Leistungs-Rechnung).
- Der Nutzer ist vom Gebäudebetrieb entlastet und kann sich auf seine Kernaufgaben konzentrieren.
- Die VBV hat Zugriff auf alle Verbrauchsdaten und die im Gebäudebetrieb anfallenden Kosten.
- Die VBV hat den Überblick über alle Gebäudedienstleistungen; dies verhindert unklare Schnittstellen.
- Die VBV trägt die Gesamtverantwortung im Gebäudemanagement und kann es ganzheitlich steuern.

Pilotprojekt „Outsourcing“

Analog zum Pilotprojekt „Integration“ wird auch hier eine Gebäudegruppe von ca. 10 – 15 Gebäuden gebildet. Die in diesen Gebäuden zu erbringenden Gebäudedienstleistungen werden festgestellt, zusammengefasst und komplett an einen Dienstleister vergeben. Das weitere Vorgehen untergliedert sich in zwei Varianten.

Bei Variante 1 erfolgt die vollständige Leistungserbringung durch Personal des Dienstleisters oder seiner Subunternehmer. Das bisher bei den Nutzern im Gebäudedienst tätige Personal wird für die Dauer der Pilotversuche von Gebäudedienstleistungen freigestellt und anderweitig im Dienstbetrieb eingesetzt.

Bei Variante 2 wird das derzeit im Hausdienst tätige Personal der Nutzer in die Leistungserbringung des externen Dienstleisters einbezogen und von diesem gemeinsam mit seinem eigenen Personal eingesetzt.

Im Rahmen des Pilotprojekts „Outsourcing“ soll ein Wirtschaftlichkeitsvergleich zwischen Eigenerledigung und Fremdvergabe von Gebäudedienstleistungen angestellt werden.

Pilotprojekt „Konzentrationsmodell“

Neben den vorgenannten Pilotversuchen, die in der Fläche bzw. im Bezirk durchgeführt werden können, wird im „Kooperationsmodell Gebäudebetrieb“ die zukünftige Zusammenarbeit mit einzelnen speziellen Nutzern erprobt (Folie 5).

Dies betrifft vor allem Nutzer, die über einen umfangreichen Gebäudebestand und über eigenes, qualifiziertes Haustechnikpersonal verfügen und die an der Optimierung ihres Gebäudebetriebes selbst interessiert sind. Das Konzept sieht vor, dass diese Nutzer ihre Gebäudedienste in eigener Verantwortung optimieren, wobei eine enge Zusammenarbeit mit der Staatlichen Vermögens- und Hochbauverwaltung erfolgt, die die Nutzer in verschiedenen Bereichen unterstützt. Voraussetzung für diese zukünftige Kooperation ist ein gegenseitiger EDV-gestützter Datenaustausch zwischen den beteiligten Dienststellen.

Die nutzenden Verwaltungen betreiben innerhalb dieses Konzepts ihre Anlagen vor Ort mit ihren jeweiligen Detailkenntnissen. Ihnen obliegt die Vertragserfüllungskontrolle bei Lieferungen und Fremdleistungen sowie der Bauunterhalt bis 3.000 DM im Einzelfall. Daneben erbringen die Nutzer operative Tätigkeiten im Rahmen ihrer personellen Möglichkeiten, wie z.B. Pförtner- und Schließdienste, Reinigungsdienst, Verkehrssicherung, Winterdienst, Grünpflege etc.. Dieses Modell der Zusammenarbeit lebt vom gegenseitigen Wissens- und Nutzentransfer, unterstützt durch EDV-Technologie im CAFM (Computer-Aided-Facility-Management).

Das Kooperationsmodell bringt den Nutzern und der Staatlichen Vermögens- und Hochbauverwaltung folgende Vorteile:

- Der Nutzer erhält die für seine Zwecke erforderlichen Planungsunterlagen und Informationen digital zur Einspeisung in sein EDV-gestütztes Facilitymanagement-System; dadurch kann er seinen Personal- und Mitteleinsatz optimieren, er kann Kosten-Nutzen-Analysen durchführen, Flächenmanagement und Flächenoptimierung betreiben, und er erhält aktuelle Erkenntnisse über seine Anlagen und deren Betriebszustände.
- Der Nutzer profitiert von den guten Einkaufskonditionen der VBV.
- Der Nutzer ist in die übergeordneten Auswertungssysteme der VBV eingebunden (Benchmarking).

- Die VBV profitiert vom Fachwissen der vor Ort tätigen Spezialisten, deren Detailwissen und Verbesserungsvorschlägen.
- Die VBV erhält Informationen über die vor Ort anfallenden Tätigkeiten und Kosten, die in die Vollkostenrechnung des Gebäudebetriebs einfließen können.

Ziel des Pilotprojekts mit der FHT Esslingen: neue Formen der nutzerorientierten Zusammenarbeit unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten erproben. Erfahrungsgewinn im Bereich des CAFM.

Pilotprojekt „Anreizsystem zur Kosteneinsparung im Gebäudebetrieb“

In einem weiteren Pilotversuch wird ein Anreizsystem zur Kosteneinsparung im Gebäudebetrieb für die nutzenden Verwaltungen erprobt (Folie 6).

Wie bereits zuvor ausgeführt, tragen in dem System der baden-württembergischen Immobilienbewirtschaftung die nutzenden Verwaltungen derzeit keine Kostenverantwortung.

Dennoch existieren Kostenfaktoren, die die Nutzer direkt beeinflussen können; dies gilt es, ins Bewusstsein zu rufen. In einem weiteren Schritt werden Angebote unterbreitet, die ökonomisches Handeln bzw. wirtschaftlichen Umgang mit den Ressourcen für den Nutzer attraktiv machen.

Dies wird folgendermaßen vor sich gehen:

- Der Nutzer erhält eine umfassende Nutzerinformation über seine Unterbringungskosten, die sich aus den tatsächlichen bzw. fiktiven Mietwerten, den Bewirtschaftungs- und den Energiekosten zusammensetzen.
- Diese Kosten werden mit den Kosten des vorangegangenen Jahres verglichen.
- Sind reale Kosteneinsparungen zu verzeichnen, die auf sparsames Verhalten der Nutzer zurückzuführen sind, profitieren diese nach festgelegten Regeln von den Einsparungen.

Der Kostenvergleich bezieht sich immer auf die real angefallenen Kosten. Allgemeine Bemessungsgrundlagen, wie beispielsweise Richtwerte für Raumgrößen, Musterraumprogramme oder Verbrauchs-Sollwerte werden nicht als Maßstab angelegt. Die sich aus dieser Vorgehensweise möglicherweise ergeben-

den Ungerechtigkeiten werden in Kauf genommen, um vorhandene Flächenreserven oder Einsparpotenziale aufdecken zu können.

Bereits im Haushalt 2000/2001 ist festgehalten, dass die Hälfte der genannten Einsparungen vom Finanzministerium auf die Nutzerhaushalte umgesetzt werden und die Ausgabenermächtigung der jeweiligen Dienststelle sich entsprechend erhöht.

Ziel dieses Anreizsystems ist es, die Vorteile, die die zentrale Aufgabenerledigung und Mittelbewirtschaftung bieten, mit den Vorteilen der dezentralen Kostenverantwortung zu kombinieren.

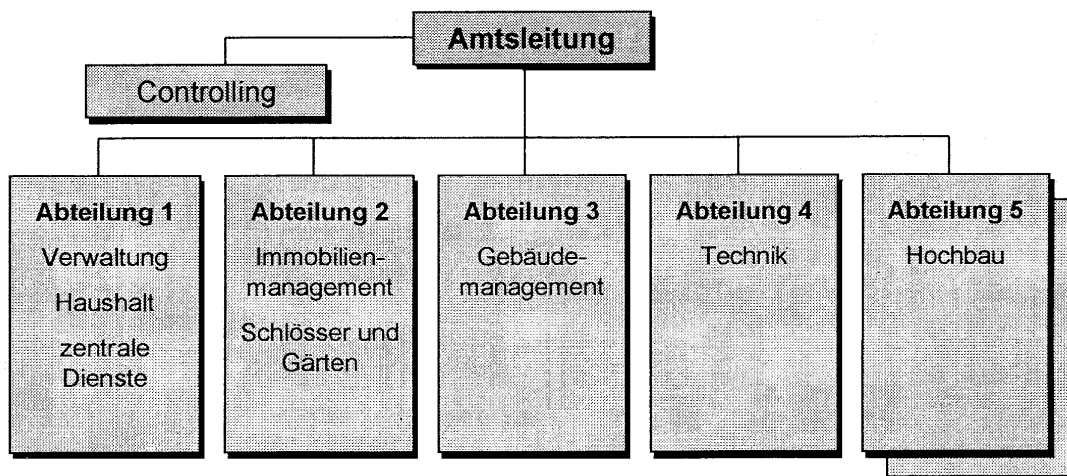
7 Schlussbemerkung

Für die Staatliche Vermögens- und Hochbauverwaltung hat mit der verstärkten Orientierung auf unsere nutzenden Verwaltungen eine neue „Ära“ begonnen. Diese soll nun mit der partnerschaftlichen Einbeziehung der Nutzer in alle Belange der Gebäudenutzung weiter mit Leben erfüllt werden.

Der Ministerrat hat am 4. Oktober 1999 der Gebäudemanagementkonzeption und der Durchführung der Pilotversuche zugestimmt.

Wir befinden uns derzeit in der Anfangsphase der Pilotversuche, von denen wir uns wichtige Erkenntnisse über die Praktikabilität und die Wirtschaftlichkeit der vorgeschlagenen Maßnahmen erhoffen. Nach der Laufzeit von zwei Jahren wird ein Fazit gezogen und geprüft werden, inwieweit eine Übertragung landesweit auf alle Dienststellen möglich sein kann.

Muster-Organigramm eines Staatlichen Vermögens- und Hochbauamtes

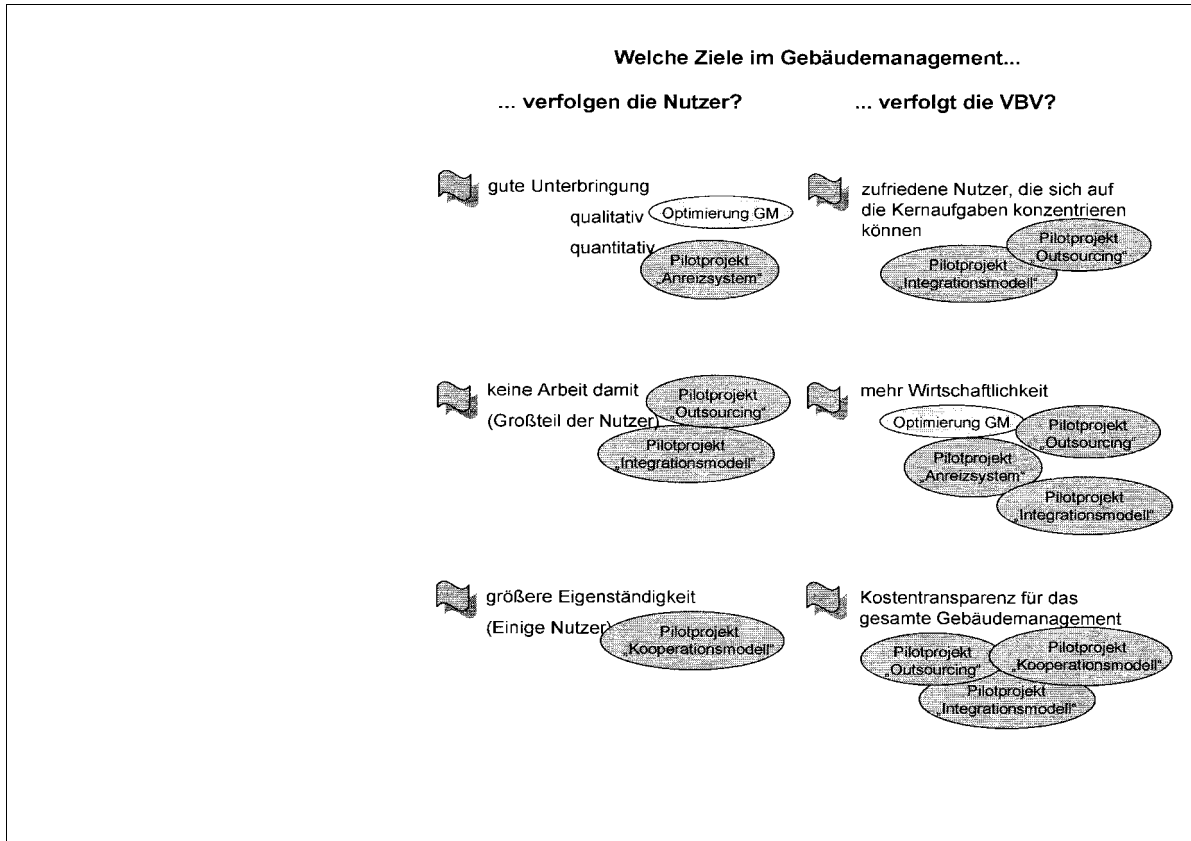


Folie 1

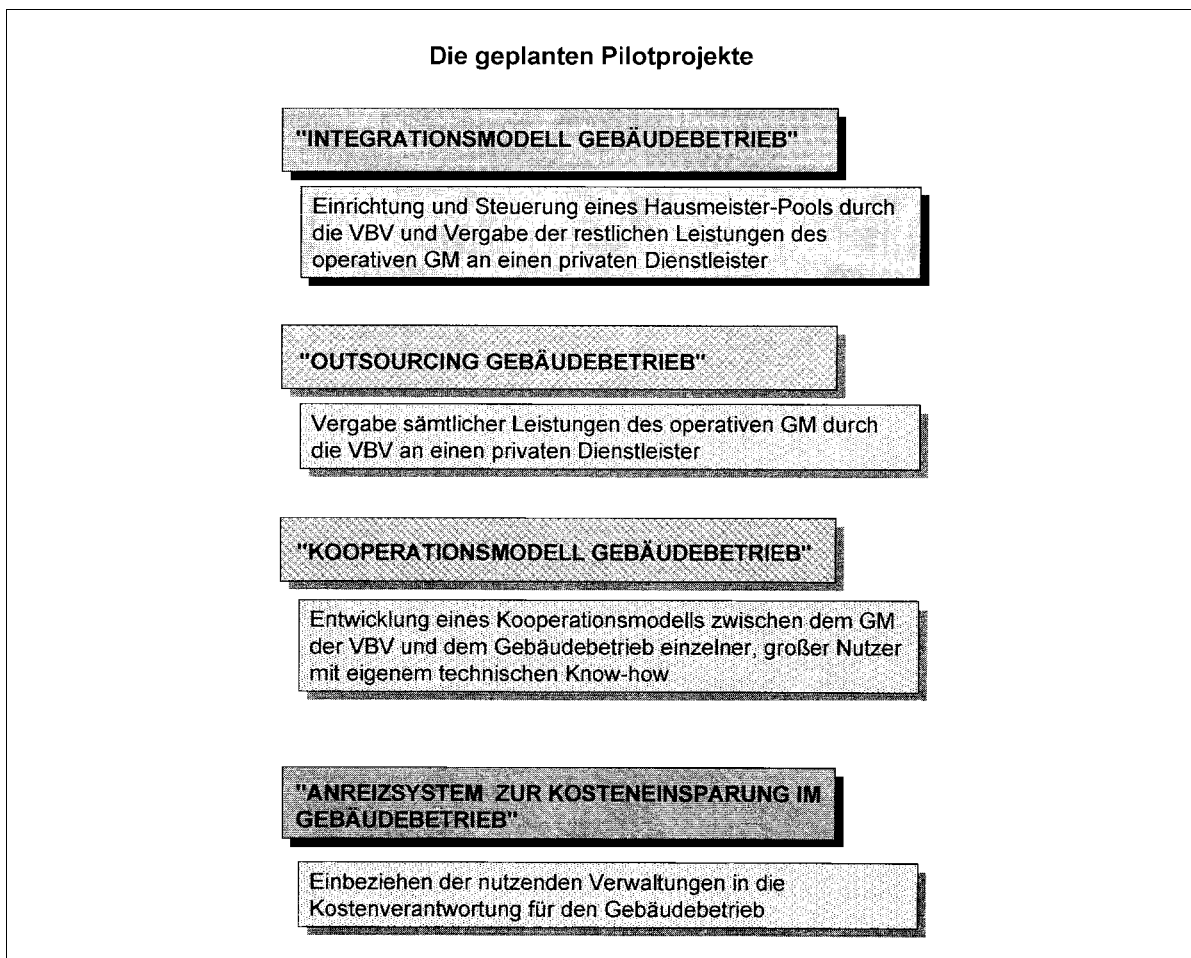
Derzeitiges Gebäudemanagement des Landes Baden-Württemberg

	Strategisches GM VBV	Operatives GM Nutzende Verwaltungen / Private Dienstleister
Aufgaben	Beschaffungs- und Vertragsmanagement Kostenplanung und -Controlling Energiemanagement Energie- und Kostenoptimierung Objektbuchhaltung und -Dokumentation	Hausmeisterdienste Betreiben der technischen Einrichtungen Reinigung Verkehrssicherung und Winterdienst Grünflächenpflege
Personal	127 Stellen bei der Staatlichen Vermögens- und Hochbauverwaltung	800 Stellen verteilt auf ca. 2.000 Beschäftigte bei den Nutzern zuzügl. private Dienstleister
Kosten	14 Mio. DM / Jahr (Sach- und Personalkosten) = 2,30 DM / m ² NF im Jahr	61 Mio. DM / Jahr (nur Personalkosten) = 10,17 DM / m ² NF im Jahr

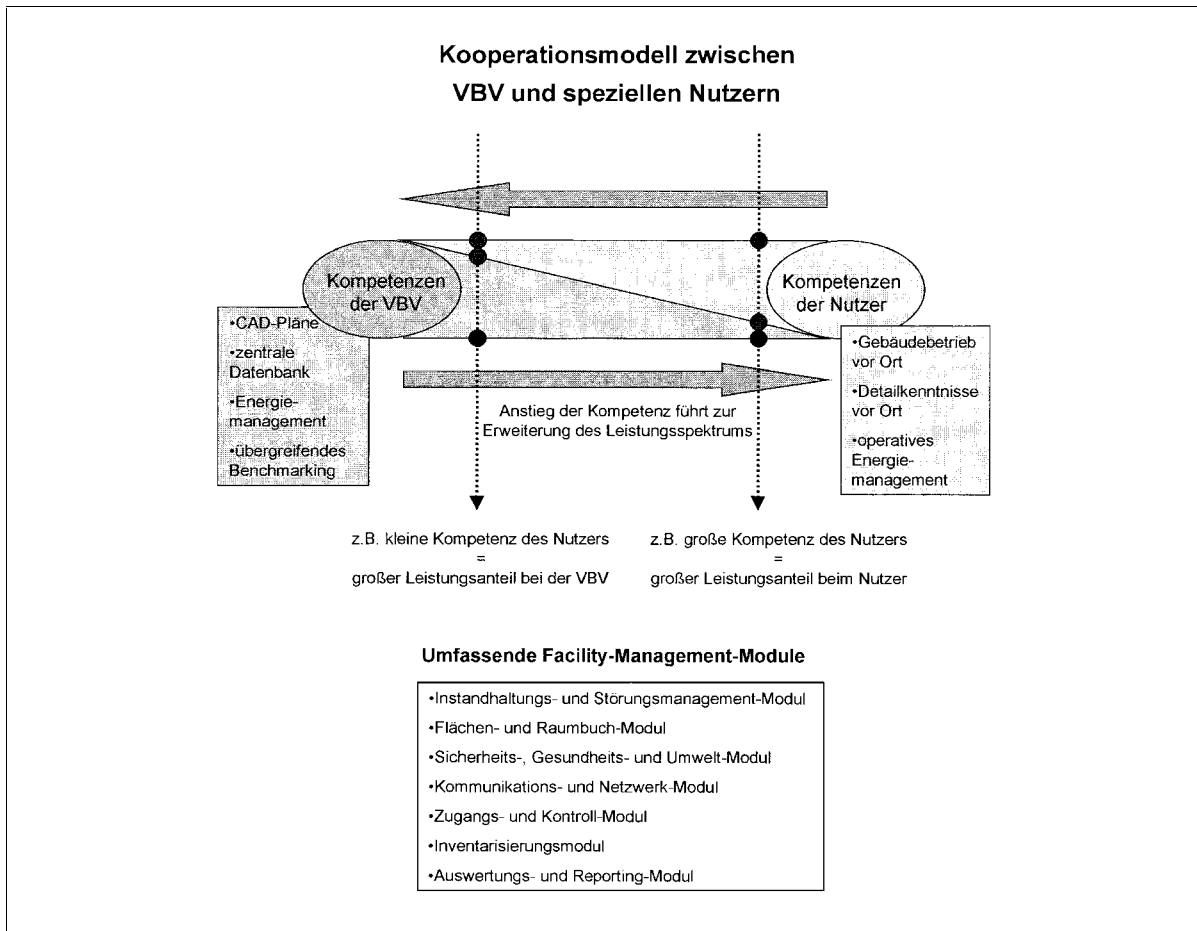
Folie 2



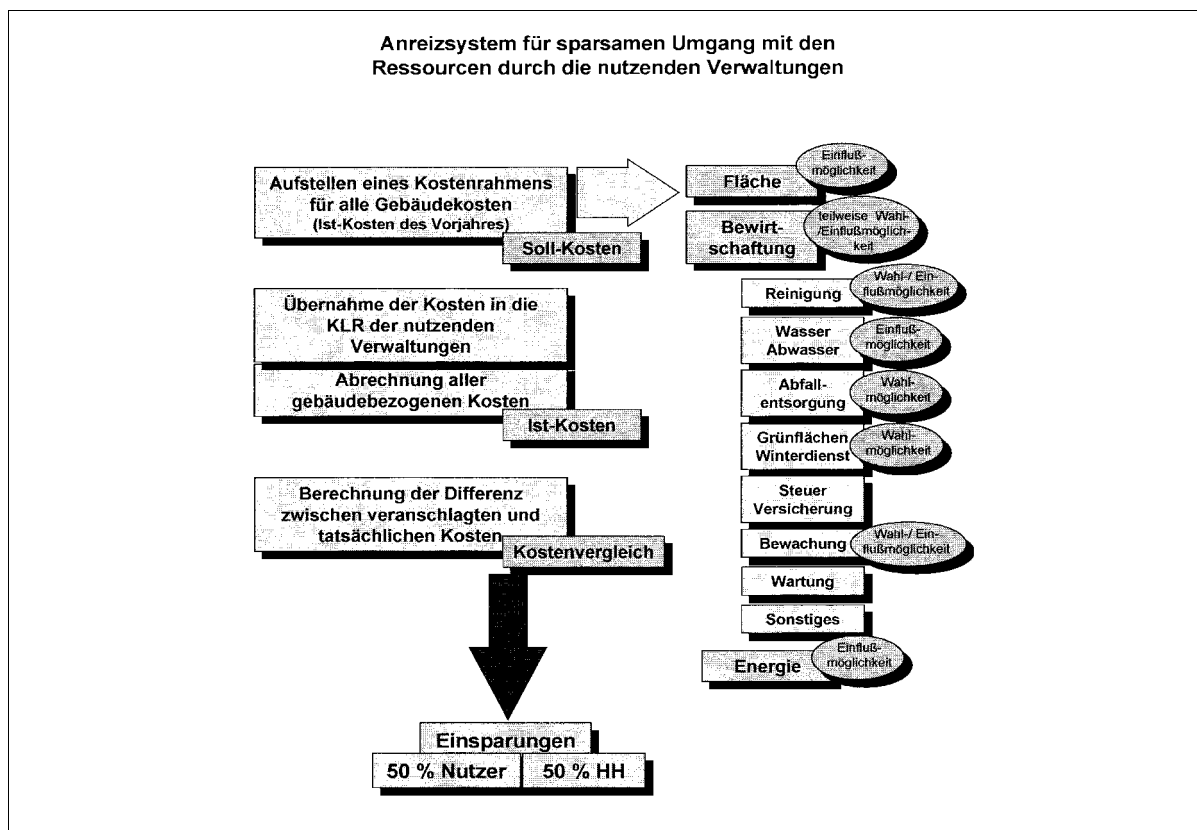
Folie 3



Folie 4



Folie 5



Folie 6

Diskussion

Aus dem Teilnehmerkreis wird gefragt, ob in die vorgestellten Modelle zum Gebäudemanagement überhaupt Hochschulgebäude einbezogen sind. Es sei wichtig zu wissen, wer sich an den aufgezeigten Pilotprojekten überhaupt beteiligt.

Hierzu wird ausgeführt, dass das Anreizsystem schwerpunktmäßig für den Bezirksbau (z.B. Finanzämter) konzipiert worden ist. Die Hochschulen seien nicht einbezogen, da sie nicht der Gebäudebewirtschaftung durch die VBV unterliegen. Dies gelte jedenfalls für die Universitäten, während die Fachhochschulen durchaus berücksichtigt würden. Für die Hochschuleinrichtungen könnte vorrangig das „Kooperationsmodell“ interessant sein; hier gebe es z.B. die pilothafte Zusammenarbeit mit der Fachhochschule für Technik Esslingen. Zusammenfassend wird die Auffassung vertreten, dass das Vorgehen beim „Anreizsystem“ zwischen VBV und Nutzer auch auf die internen Verhältnisse der Universitäten übertragen werden könnte. Dabei wären die Universität der Flächenanbieter und die Institute oder Fachbereiche die Nutzer, die zu sparsamem Handeln angeregt werden sollen.

Für die Diskussion wird angeraten, angesichts des unterschiedlichen Umfangs an Eigenverantwortlichkeit im Hochschulbereich, in den Darstellungen und Informationen deutlich zu unterscheiden zwischen den großen und kleinen Fachhochschulen, den Universitäten und den Kliniken.

Die Referentin präzisiert, dass die staatliche Vermögens- und Hochbauverwaltung Baden-Württemberg die Fachhochschulen, die Pädagogischen Hochschulen, die Berufsakademien, die Kunsthochschulen und die Musikhochschulen in ihrer Betreuung hat. Die Universitäten und Universitätskliniken sind in der Mittelbewirtschaftung eigenverantwortlich. Für sie werde angesichts von Globalhaushalten kein eigenes Anreizsystem erforderlich und angeboten (sieht man davon ab, dass es bisher Anreize gab, Neubauten zu beantragen, um die Anmietungskosten im Haushalt zu reduzieren).

Ein Teilnehmer möchte wissen, ob im „Outsourcing-Modell“ nicht doppelte Kosten entstehen bzw. die Hochschulen die Personalkosten nicht zweifach bestreiten müssen. Für die Pilotprojekte ist dies zunächst in Kauf genommen worden.

Eine weitere Frage richtet sich darauf, ob die Hochschulstrukturkommission in Baden-Württemberg, die die Reduzierung der Studienplätze im Lande auf 40.000 empfohlen hat, sich auch zum Umgang mit den Flächeneinsparungen geäußert habe, die mit der Zielzahlreduzierung verbunden sind.

Die Referentin verweist auf die Grundsatzfrage, ob Flächeneinsparungen und mögliche Anreize auf der Basis von Ist oder Soll, d. h. unter Einbeziehung von Bedarfs- oder Bestandswerten, abgeleitet werden sollen. Sie führt aus, dass in Baden-Württemberg im wesentlichen der Status quo zur Grundlage der Modellbetrachtungen gemacht wird. Damit sei zwar eine gewisse Ungerechtigkeit verbunden; es seien aber nur auf diese Weise Fortschritte zu erreichen. Wenn man überhaupt an die Flächen „heran wolle“, könne nur der Ist-Zustand zu Grunde gelegt werden.

In einer weiteren Wortmeldung wird die mögliche Aufgabenübertragung auf die Hochschulen zur Sprache gebracht und die Frage aufgeworfen, wie seitens der Bauverwaltung über die Zufriedenheit der Nutzer geurteilt werden kann.

Daraufhin werden die baden-württembergischen Hochschulvertreter gebeten, sich zu den Modellüberlegungen des Finanzministeriums zu äußern.

Der Vertreter der Universität Ulm sieht es so, dass die Universitäten im Land Baden-Württemberg bereits 80 % der Maßnahmen in eigener Regie durchführen. Langfristig – dies gelte jedenfalls für seine Hochschule – sollten möglichst alle Aufgaben übernommen werden - von der Bauherreneigenschaft bis zur Vermietung. Mit Hinweis darauf, dass die Universität Ulm beispielsweise nicht vom Programm der Verfügungszentren Baden-Württemberg profitiert hat, wird die Auffassung vertreten, dass Zentralität keinesfalls mehr Gerechtigkeit sichere.

Der Vertreter der Universität Konstanz ist der Meinung, dass die Universitäten des Landes ihre Liegenschaften weitgehend im Griff haben (Datenbanken, CAD, Kostenleistungsrechnung etc.). Dies sei auch deshalb erforderlich, weil das Personal in den Universitätsbauämtern drastisch abgebaut wurde. Die Vermögens- und Bauverwaltung des Landes habe gar nicht die Kapazität, das Gebäudemanagement der Universitäten zu übernehmen. Folgerichtig müssten die Hochschulen auch in die Lage versetzt werden, als Kunden aufzutreten und frei Aufträge zu vergeben. Aus Sicht der Universität Konstanz sei ein größeres Maß an Dezentralität erstrebenswert.

Von anderen Teilnehmern wird dies als grundsätzliches Hochschulinteresse bestätigt; es wird eingeräumt, dass damit auch die Bereitschaft zur Risikoübernahme verbunden sein muss.

Ein Hochschulvertreter erinnert daran, dass die alten Verfahren vor allem deshalb problematisch waren, weil zu viele Dienststellen beteiligt wurden. Er plädiert für die Möglichkeit, Stellenverlagerungen vorzunehmen, Personal stärker dezentral anzuordnen und Kompetenzen zu bündeln.

In weiterer Wortmeldung wird generelle Kritik an der Begrifflichkeit geübt und eine klarere Abgrenzung gefordert. Mit den Äußerungen: „Der Eigentümer ist das Land“ und „Der Nutzer ist ebenfalls das Land“ würden die Zuständigkeiten unklar. Präzisiert wird, dass es rechtlich um die Verortung der Vertretungskompetenz gehe.

Aus der Sicht der baden-württembergischen Bauverwaltung stellt sich die Personalsituation an den Hochschulen etwas anders dar. Es wird zu bedenken gegeben, dass einige Hochschulen nicht über die personellen Ressourcen verfügen, um noch zusätzliche Aufgaben, z.B. Bauherrenaufgaben, zu übernehmen.

Hierauf wird die Frage aufgeworfen, ob mit einer Aufgabenverlagerung nicht auch in gewissem Umfang Personalverlagerung einhergehen müsse. Zwar sei die Erfahrung, dass sich über Verantwortungsverlagerung leichter diskutieren lasse als über Personalverlagerung, letztlich seien aber diese nicht losgelöst voneinander zu betrachten.

Ein Hochschulvertreter verweist auf die bereits eingeleiteten Entwicklungen. Man habe vielerorts erkannt, dass die Aufgaben bei den Hochschulen konzentriert werden müssten, da diese problemnäher arbeiten würden. Im eigenen Land sei die Möglichkeit eingeräumt worden, Instandhaltungsmaßnahmen bis 2 Mio DM selbst zu erbringen. Die anfänglichen Schwierigkeiten, die bereitgestellten Mittel auch zu verausgaben, seien mittlerweile bewältigt. Die universitätseigenen Bauleiter würden das Geld inzwischen zu 100 % ausgeben.

Uwe Marquardt, Ministerium für Schule und Weiterbildung, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen

5 Neuordnung der Liegenschaftsverwaltung in Nordrhein-Westfalen

1 Stand der Organisationsuntersuchung

Die Firma Seebauer hat im Auftrag des Arbeitsstabs Aufgabenkritik im Sommer 1999 ein Organisationsgutachten abgegeben, da in einer projektbegleitenden Arbeitsgruppe mit allen Ressorts beraten worden ist. Eine endgültige Entscheidung der Landesregierung steht noch aus.

2 Vorstellung der Organisationsmodelle

Der Gutachter hat vier alternative Modelle für eine Neuorganisation vorgestellt:

- Modell 1 (optimierte Verwaltungslösung),
- Modell 2 (zentrale Lösung für alle Einrichtungen des Landes),
- Modell 3 (regionale Lösung für die Hochschulen, zentrale Lösung für die Behörden),
- Modell 4 (privatwirtschaftliche Rechtsform).

Mit Ausnahme des Modells 1 wird bei allen Modellen eine organisatorische Zusammenfassung der Funktionsbereiche Planen und Bauen (bisher Bauverwaltung), Liegenschaftsverwaltung (bisher FM und nutzende Einrichtungen) sowie Bewirtschaftung (Reinigung, Betriebstechnik usw. - bisher Betreiber -) in einer Einheit "Bau- und Liegenschaftsservice" angestrebt.

Den Modellen 1 und 4 werden vom Gutachter nur geringe Chancen eingeräumt: Beim Modell 1 wird das Veränderungspotential als zu gering bewertet.

Das Modell 4 führt zu kaum lösbaren Problemen bei der Überleitung des Personals, zu negativen steuerrechtlichen Konsequenzen sowie zu umfangreichen Anlauf- und Umstellungskosten.

Nach wirtschaftlichen Kriterien kommen nur die Modelle 2 und 3 in Betracht. Das Modell 2 wird

vom Gutachter negativ bewertet: Hier entstände eine Mammutgebilde, das aufgrund seiner Komplexität nicht steuerbar sei.

Der Gutachter hat sich daher für Modell 3 entschieden.

Die Ressorts haben sich noch nicht endgültig festgelegt, denkbar sind auch Kompromissmodelle, z. B. Herausnahme der Hochschulen aus dem Zentralmodell, aber Verbleib des Hochschulbaus bei der Bauverwaltung.

3 Modell 3: Aufbauorganisation

Für den Hochschulbereich sieht dieses Modell eine regionale Lösung vor, das heißt: Neben einem Servicebetrieb für den Behördenbereich werden insgesamt 13 Hochschuleinheiten für Bau- und Liegenschaftsservice gebildet, die auf Ortsebene zusammengeführt werden (einschließlich der Mitarbeiter der Bauämter, die bisher für den Hochschulbereich zuständig sind). Daneben wird eine Einrichtung zur Verwertung des Eigentums gegründet. Der Gutachter favorisiert eine Lösung, die den Hochschulen zwar nicht rechtlich, aber faktisch Eigentümerfunktionen zuweise ("Status quo").

Das Modell 3 greift weitgehend Argumente aus den Positionspapieren der Hochschulen auf:

- Die Hochschulen verfügen über zwei Drittel der bebauten Liegenschaften und mehr Fachpersonal als die Bauverwaltung. Nur die technischen Betriebsstellen der Hochschulen sind aufgrund ihrer Detailkenntnis in der Lage, die Funktionsfähigkeit der Hochschulen sicherzustellen. Umgekehrt ist die Bauverwaltung nicht in der Lage, die Betreiberaufgaben wahrzunehmen, weil sie hierzu weder über Erfahrungen noch Personal verfügt.
- Die Liegenschaftsverwaltung muss in der Lage sein, die lokalen Besonderheiten zu berücksichtigen. Sie muss daher ortsnah und dezentral organisiert werden. Lehre, Forschung und Krankenversorgung bedingen in den Hochschulen eine hochkomplexe Gebäudetechnik. Die Funktionsfähigkeit der Hochschulen erfordert einen schnellen Zugriff durch die Hochschulleitung.
- Die Gebäude stellen neben Personal und Sachmitteln die dritte Ressource für die Erfüllung der Aufgaben der Hochschulen dar: Ausweitung bzw. Einschränkung des Flächenangebots sind mit den Hochschulplanungen in Einklang zu bringen. Ferner müssen die vorhandenen Gebäude be-

triebstechnisch betreut und unterhalten werden. Darüber hinaus sind diese Aufgaben mit der Verantwortung für die Arbeitssicherheit (Brandschutz!) verknüpft.

- Die Hochschulen müssen in die Lage versetzt werden, die ihnen zugewiesenen Flächen unmittelbar zur Verbesserung der bislang unzureichenden Ausstattungssituation zu nutzen. Der Hochschule muss die Entscheidung über die Verwendung der ihr zugewiesenen Mittel verbleiben.

4 Steuerung

Der Grundgedanke für eine verbesserte Steuerung besteht darin, die Nutzung von Flächen und Gebäuden durch die Erhebung von Mieten zu erheben. Hierfür sollen den Nutzern über den Landeshaushalt entsprechende Budgets zur Verfügung gestellt werden. Ziel ist es, über die Miete Anreize zur Reduzierung der genutzten Flächen zu schaffen. Diese Budgets können allerdings zu haushaltstechnischen Problemen führen ("Aufblähung" des Haushaltsvolumens).

Als budgetverantwortliche Nutzer von Liegenschaften können in den Hochschulen die Fachbereiche angesehen werden. Diesen werden infrastrukturelle Leistungen zur Verfügung gestellt.

Die Entscheidungen über die erforderlichen Investitionen müssen in die Verantwortung der jeweils zuständigen Hochschulen fallen.

5 Modellkritik

Der Gutachter hat an dem Modell 3 festgehalten, obwohl es auf Kritik aus drei unterschiedlichen Richtungen stößt:

- Das Modell 3 wird aus verständlicher Sorge um den Bestand der Bauverwaltung kritisiert.
- Aus einigen Ressorts werden die Autonomiebestrebungen der Hochschulen moniert. Hochschulliegenschaften müssten wie die Liegenschaften von Behörden behandelt werden. Dieser Kritik hält der Gutachter den besonderen rechtlichen und wirtschaftlichen Status der Hochschulen und Hochschulkliniken, die Komplexität der Hochschulgebäude sowie das betriebstechnische "know how" des Hochschulpersonals entgegen.

- Die kleinen Hochschulen sorgen sich um ihre Einflussmöglichkeiten gegenüber den großen Hochschulen.

6 Auswirkungen auf den Personalbedarf

Aufgrund der Wirtschaftlichkeitsberechnungen des Gutachters (Benchmarking) und der Gutachten zur Bauverwaltung ist mit einem beträchtlichen Einsparungspotential zu rechnen. Hier besteht noch erheblicher Klärungsbedarf (Aufteilung zwischen den Ressorts, Behandlung bereits ausgebrachter k.w.-Vermerke). Die Hochschulen werden sich voraussichtlich gegen jede Stellenkürzung wenden. In diesem Zusammenhang ist insbesondere die Stellensituation beim nichtwissenschaftlichen Personal der Fach- und Kunsthochschulen zu erwähnen. Es zeichnet sich ab, dass hier nur die Fremdvergabe oder Auslagerung von Leistungen oder eine hochschulübergreifende Kooperation das Problem einer Lösung zuführen können.

7 Aktivitäten der Hochschulen

Das Gutachten deckt nur einen Teil der Aspekte ab, die üblicherweise Gegenstand einer Organisationsuntersuchung sind. Dies erklärt sich aus der Komplexität der Aufgabe. Der Gutachter hat sich zunächst auf eine Erhebung des Flächenbestands und die Bewertung des Liegenschaftsvermögens konzentriert. Daher sind nach einer Grundsatzentscheidung der Landesregierung noch viele Einzelfragen zu klären.

Bei den noch nicht im Detail untersuchten Fragestellungen wird vielfach auf Kenntnisse und Erfahrungen aus Projekten der Hochschulen zum Betriebsdienst zurückgegriffen werden können. Hierzu gehören:

- Organisationsgutachten für Hochschulverwaltungen (z.B. von HIS für die Münsteraner Hochschulen),
- Kostenrechnung (z.B. an der Uni Wuppertal),
- Kooperation beim DV-Einsatz (BuiSy, z.B. an der Uni Düsseldorf),
- Aus- und Fortbildung des Personal (z.B. neuer Studiengang an der FH Gelsenkirchen).

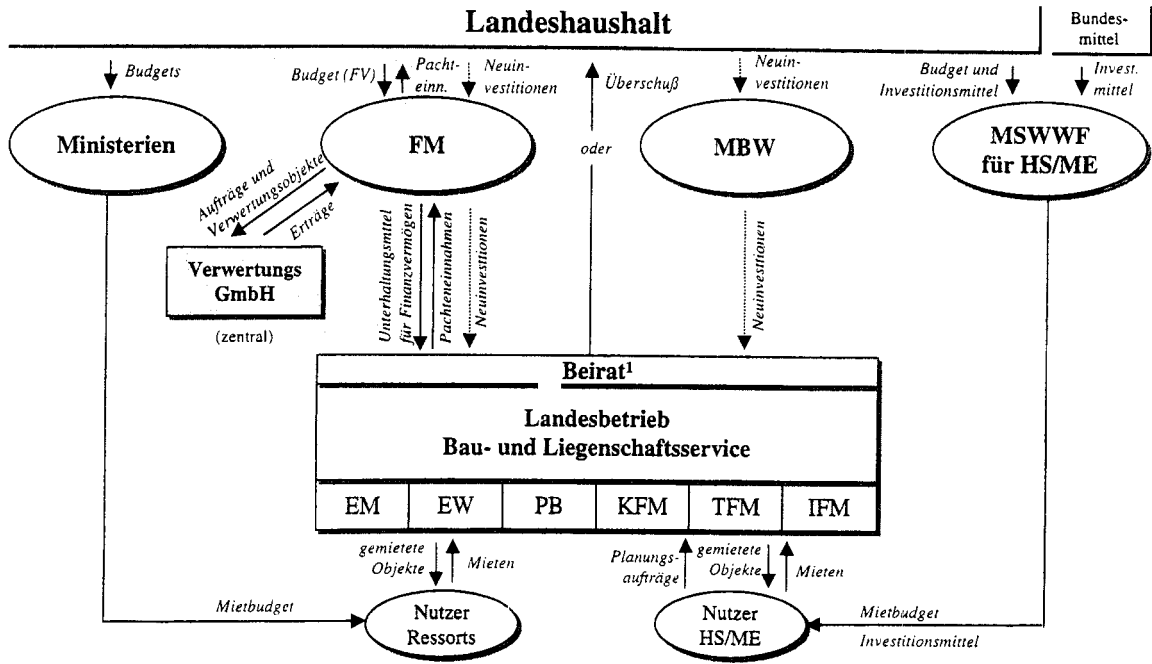
Nachtrag (im März 2000)

Die Landesregierung NRW hat am 01.02.2000 eine Grundsatzentscheidung zur Neuorganisation der Liegenschaftsverwaltung getroffen, welche als Kompromiss zwischen den Modellen 2 und 3 anzusehen ist:

Am 01.01.2001 soll ein Landesbetrieb für alle Aufgaben des Facilitymanagements eingerichtet werden. Dieser Betrieb ist jedoch nicht für die Hochschulliegenschaften zuständig (mit Ausnahme des Hochschulbaus, der bisher der Bauverwaltung zugeordnet war und nicht in den Hochschulbereich verlagert werden soll).

Zwei interministerielle Arbeitsgruppen wurden beauftragt, kurzfristig Vorschläge zur Umsetzung des Kabinettschlusses auszuarbeiten, z. B. Feinabgrenzung der Aufgabenbereiche, Errichtung des Landesbetriebes, Ermittlung der Kosten- bzw. Marktmieten.

Modell 2 - Einheitlicher Landesbetrieb: Mittel- und Objektfluß



Vertreter der Ressorts

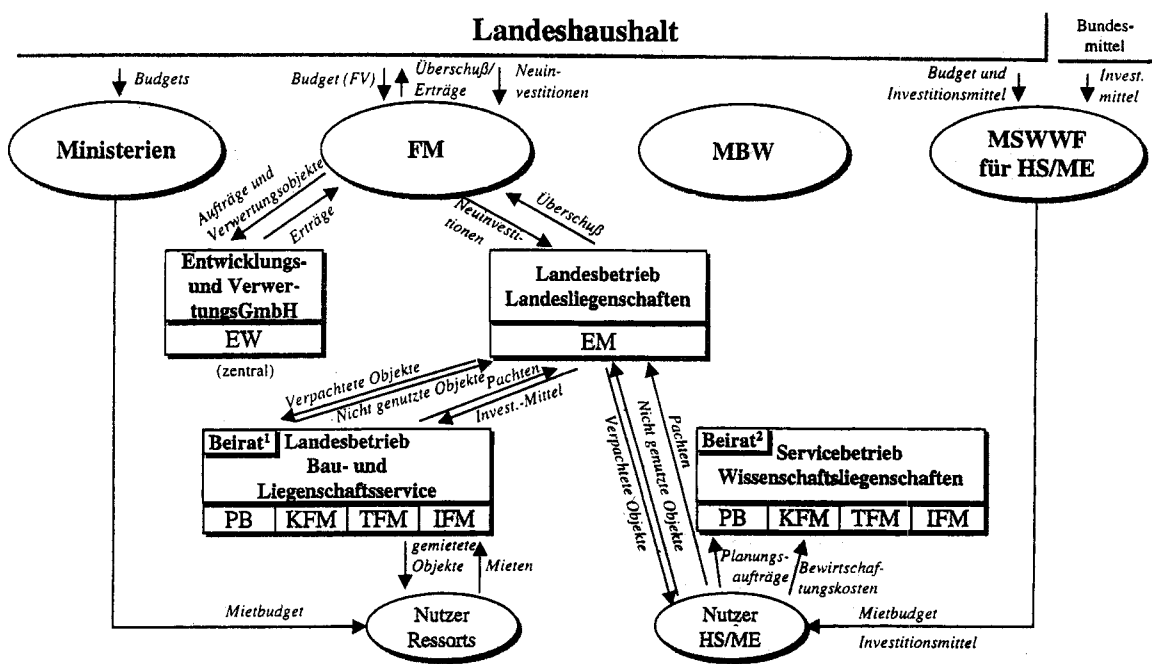
© DR. SEEBAUER & PARTNER GMBH 40301 -14.12.98 - CH

DR. SEEBAUER & PARTNER GMBH 6. PAG-Sitzung am 18.12.1998

Untersuchung der Liegenschaftsverwaltung des Landes Nordrhein-Westfalen

Folie 1

Modell 3 - getrennte Landesbetriebe für Eigentum und Bewirtschaftung: Mittel- und Objektfluß



¹ Vertreter der Ressorts

² Kanzler der Cluster

© DR. SEEBAUER & PARTNER GMBH 40301 -14.12.98 - CH

DR. SEEBAUER & PARTNER GMBH 6. PAG-Sitzung am 18.12.1998

Untersuchung der Liegenschaftsverwaltung des Landes Nordrhein-Westfalen

Folie 2

Diskussion

Von HIS werden zunächst einige ergänzende Informationen zum erwähnten Projektvorhaben „Gebäudemanagement für die Hochschulen in Nordrhein-Westfalen – Fallstudie Münster – gegeben.

Es wird erläutert, dass keine direkte Bindung des HIS-Projektes an Vorgaben des Organisationsgutachtens der Firma Seebauer bestehe. Es handele sich vielmehr um eine Auseinandersetzung mit den dort gewonnenen Erkenntnissen und den Auftrag, Rahmenbedingungen und Potentiale für ein professionelles Hochschulgebäudemanagement standortbezogen zu prüfen. Mit einem Kooperationsmodell, das mehrere Hochschulen im Gebäudemanagement zusammenführt, sollen Synergieeffekte erzeugt werden (Rationalisierung, Optimierung etc.). Voraussetzung sei zunächst, eine Aufgaben- und Organisationsanalyse durchzuführen. Zielsetzung des Vorhabens ist es, nicht nur alternative Kooperationskonstruktionen und Felder der Zusammenarbeit aufzuzeigen, sondern auch Wege vorzuschlagen, wie die Umsetzung der Modellvorstellungen erreicht werden kann. Dabei sollen die Hochschulen nicht als Teildezernate betrachtet, sondern als „Ganzes“ angesehen werden.

Nordrhein-Westfälische Hochschulvertreter berichten, dass auch andere Universitäten des Landes beim Wissenschaftsministerium einen Antrag auf ein Modellprojekt gestellt haben. Übergreifend wird ausgeführt, dass man – auch wenn das Land Bemühungen unternimmt, die Budgetierung der Hochschulen voranzutreiben – diese in Nordrhein-Westfalen so lange nicht konkret anstreben könne, wie der Flächenbedarf der Einrichtungen noch nicht ermittelt sei. Beabsichtigt werde vor allem ein hochschulinterner Raumhandel.

Als wichtige Entscheidung wird bezeichnet, dass die nordrhein-westfälischen Hochschulen auf den Aufgabenbereich „Planen und Bauen“ verzichten, sondern lediglich die Bauunterhaltung zugeordnet erhalten wollen. Es lohne sich nicht – so die vorgetragene Auffassung – für die großen Bauvorhaben einen Streit loszutreten; diese würden auf jeden Fall bei der Bauverwaltung bzw. dem einzurichtenden Landesbetrieb verbleiben.

Ein Hochschulvertreter möchte wissen, wie es um die Serviceaufgaben steht. Sollen zwei Servicebetriebe nebeneinander in einer Region die gleichen Aufgabenfelder bearbeiten, oder ist es denkbar, dass der Servicebetrieb für die Hochschulliegenschaften auch Verantwortung für andere Liegenschaften erhält.

Aus der Sicht des nordrhein-westfälischen Wissenschaftsressorts ist dies möglich. Eingräumt wird auch, dass es in Teilbereichen zu Überschneidungen kommen kann.

Aus dem Teilnehmerkreis wird nach der Finanzierung gefragt. Wer entscheidet über die Mittelverwendung? Gibt es Regelungen bzw. sind Konflikte zwischen den Hochschulen bzw. zwischen Hochschulen und Ministerien absehbar?

Der Referent sieht es so, dass sich das Verhältnis zwischen Wissenschaftsressort MSWWF und Hochschulen nicht verändern wird. Neu sei die Etatisierung von Mietmitteln für die Hochschulen, diese würden an den Servicebetrieb weitergeleitet.

Von Hochschuleseite besteht Präzisierungsbedarf. Wird Geld aus den Hochschulen herausgeführt und den Servicegesellschaften übertragen – wer kann hierüber entscheiden?

Aus Sicht des nordrhein-westfälischen Wissenschaftsressorts ist hiermit die mögliche Konstruktion eines Beirates angesprochen. Diese Frage sei jedoch noch völlig offen, es sei auch denkbar, dass Serviceeinheiten eigene Verträge schließen.

Aus dem Teilnehmerkreis wird gefragt, ob es unterschiedliche standortbezogene Ausgestaltungen des Modells gibt. Was wird in der Regel den Standortclustern überlassen, was entscheidet die Landesebene?

Der Referent führt aus, dass er persönlich nicht an eine einheitliche Konstruktion glaube. Festzuhalten sei, dass eine Grundsatzentscheidung über das Modell noch nicht getroffen ist. Deshalb gebe es auch noch keine Ausgestaltung in der Feinstruktur. Er selbst wage keine Prognose, vermute aber, dass sich die Rahmenbedingungen für die Hochschulen nicht wesentlich ändern.

Hans Otto von Gaertner, Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Weiterbildung Rheinland-Pfalz

6 Flächenmanagement Rheinland-Pfalz - ein Steuerungsmodell für den Aus- und Neubau von Hochschulen eines Landes

1 Voraussetzungen, Rahmenbedingungen

In vielen Ländern der Bundesrepublik sind inzwischen Bemessungssysteme für den Bereich der Personalkosten und der Sachmittel für Forschung und Lehre entwickelt oder bereits eingeführt worden¹. Hierzu haben die Hochschul-Informationssystem GmbH und andere eine ganze Reihe von Veranstaltungen durchgeführt.²

Grundlage solcher Systeme³ sind in der Regel die folgenden Überlegungen, die Staatsminister Prof. Dr. Jürgen Zöllner wie folgt zusammengefasst hat:

¹ Siehe z.B. "Mittelbemessungsmodell und Personalbemessungskonzept, mehr Finanzverantwortung für die Hochschulen - der rheinland-pfälzischen Weg", herausgegeben vom Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Weiterbildung Rheinland-Pfalz, Mittlere Bleiche 61, 55116 Mainz.

² Siehe hierzu u.a.: "Staatliche Finanzierung der Hochschulen - neue Modelle und Erfahrungen aus dem In- und Ausland" Symposium von CHE Centrum für Hochschulentwicklung und HIS Hochschul-Informationssystem" am 29. / 30. April 1997, veröffentlicht in: HIS Kurzinformation A 9 / 97, Teil 1 Modell Ausland, und HIS Kurzinformation A 10 / 97, Teil 2 Modelle Deutschland.

Aktuell: "Universität und Rechnungshof im Umbruch - Steuerung und Kontrolle der Universität zur Jahrtausendwende", Veranstaltung der "Arbeitsgruppe Fortbildung im Sprecherkreis der Universitätskanzler" vom 3.-5. November 1999 in Karlsruhe.

³ Eine gute Grundlage, allerdings nicht aus dem Hochschulbereich, hierzu: "Budgetierung und Controlling in der öffentlichen Verwaltung von Rheinland-Pfalz, dargestellt an Beispielen aus der Kommunal-, Schul-, Finanz- und Forstverwaltung". Schriftenreihe zur Verwaltungsmodernisierung in Rheinland-Pfalz Heft 4, Herausgeber: Staatskanzlei Rheinland-Pfalz, Peter Altmeier Allee 1, 55116 Mainz.

"Die Erkenntnis hat sich durchgesetzt, dass die dauerhafte Innovationsfähigkeit... erreicht und gesichert werden kann, wenn eine qualitativ hochstehende Ausbildung der Hochschulabsolventen gewährleistet, die Grundlagenforschung nachhaltig gefördert sowie die Weiterbildung und der Wissenstransfer zwischen Hochschulen und Praxis gestärkt werden.

Der Staat ist verpflichtet, die hierzu erforderlichen Rahmenbedingungen, insbesondere rechtliche Regelungen und finanzielle Ausstattung, sicherzustellen. Das klassische Instrumentarium der Detailsteuerung kann heute weniger denn je der hohen Dynamik, die der Wissenschaft innewohnt, gerecht werden. Die Hochschulen müssen die Möglichkeit erhalten, im Wettbewerb mit anderen ihren Weg zu entwickeln und ihr Profil zu schärfen. Das Nachdenken über neue Formen der Aufgabenwahrnehmung betrifft also sowohl die staatliche Seite wie auch die Hochschuleinrichtungen selbst: weniger Detailsteuerung, statt dessen Zielvereinbarungen zwischen den Beteiligten.

Zentrale Voraussetzung für dieses neue Verständnis in der Hochschulpolitik und auch darüber hinaus ist eine weitgehende Finanzverantwortung der Hochschulen selbst. Dieser Weg wurde in Rheinland-Pfalz in enger Abstimmung mit den Hochschulen konsequent gegangen. Flexibilisierungen in der Haushaltsgestaltung und im Haushaltsvollzug haben die Handlungsmöglichkeiten der Hochschulen erheblich erweitert. Für die laufenden Mittel für Forschung und Lehre wird bereits seit 1994 ein sog. Mittelbemessungsmodell angewandt, das die Ressourcenzuweisung nach leistungs- und belastungsorientierten Parametern vorsieht. "Zusammen mit den Personalmitteln nach dem Personalbemessungskonzept „wird nun der Großteil der Hochschulressourcen nicht nur flexibel, sondern auch nach leistungs- und belastungsorientierten Kriterien zugewiesen.“

2 Bauen und Liegenschaftsverwaltung – Befunde / Entwicklungsansätze

Zeitgleich und fast parallel zu diesen Überlegungen hat der ehemalige Staatssekretär im Ministerium der Finanzen in Rheinland-Pfalz, Dr. Thilo Sarrazin, folgende Analyse für den Bereich des staatlichen Bauens und der staat-

lichen Liegenschaftsverwaltung vorgenommen.⁴

„Sowohl bei der Baubetreuung als auch bei der Liegenschaftsverwaltung haben sich in den letzten Jahren Entwicklungen ergeben, die der öffentliche Bereich weitgehend noch nicht mit vollzogen hat:

- In der **Baubetreuung** gibt es mittlerweile eine sehr differenzierte private Anbieterstruktur, die es möglich macht, die herkömmlichen Aufgaben einer staatlichen Bauverwaltung – Planung, Erstellung der haushaltsreifen Haushaltssunterlagen, Ausschreibung und Bauleitung – weitestgehend durch Private erledigen zu lassen. Außerdem hat der erhebliche und konversionsbedingte unumkehrbare Rückgang des Bundesbaus bei der Bauverwaltung beträchtliche personelle Überkapazitäten entstehen lassen.
- Generell stellt sich die Frage nach dem langfristigen Sinn einer eigenen Staatsbauverwaltung. Zur Wahrnehmung der Bauherrenfunktion im Neubaubereich wären die Ämter nicht erforderlich. Dazu würde ein kleiner Stab im Ministerium oder einer nachgeordneten Behörde ausreichen.
- Im Bereich der staatlichen **Liegenschaftsnutzung und -verwaltung** stoßen Mangel und Verschwendung immer wieder krass aufeinander. Haushaltsrestriktionen und falsch verteilte Verantwortlichkeiten bewirken einerseits, dass vorhandene erhebliche Kapitalreserven nicht erkannt oder unwirtschaftlich genutzt werden, und andererseits, dass eine wirtschaftlich angemessene Bauunterhaltung und bauliche Fortentwicklung vielfach nicht oder nur unzureichend stattfinden kann.“

Der Staatssekretär folgert an gleicher Stelle daraus u.a. einen Lösungsansatz mit den folgenden Eckwerten:

- Es wird eine landeseigene Liegenschafts- und Baubetreuungs-GmbH gegründet. Sie hat die Aufgabe, die vorhandenen Hochbauten des Landes zu unterhalten und an die jeweiligen Nutzer zu vermieten sowie etwa notwendige neue Verwaltungsbauten des Landes nach den Vorgaben des Nutzers zu errichten.

- Das Personal der Staatsbauverwaltung wird auf die Liegenschafts-GmbH übergeleitet.
- Das Eigentum bzw. die Verwaltung aller staatlichen Hochbauten geht an die GmbH über.
- Die Liegenschafts-GmbH fordert grundsätzlich marktgerechte Mieten. Sie errichtet und unterhält Verwaltungsbauten des Landes auf eigene Rechnung.
- Von seiten der Ressorts herrscht kein Kontraktionszwang. Soweit es wirtschaftlich vorteilhafter ist, dürfen auch Räumlichkeiten anderer Vermieter angemietet werden.
- Die Liegenschafts-GmbH soll grundsätzlich kostendeckend und damit zuschussfrei arbeiten. Für Investitionszwecke darf sie ihren Gebäudebestand hypothekarisch beleihen.
- Im Landeshaushalt entfallen die staatlichen Hochbauausgaben. Dafür erhalten die Ressorts zusätzlich Mittel zur Anmietung der von ihnen genutzten Liegenschaften bei der Liegenschafts-GmbH.

Von dieser recht grundlegenden Organisationsänderung erwartet er schließlich folgende Konsequenzen.

- Da alle staatlichen Nutzer marktgerechte Mieten zahlen müssen (hier sind angepasst an die Haushaltsmöglichkeiten angemessene Übergangsfristen vorzusehen), steigen die Bemühungen der Nutzer um einen möglichst sparsamen Flächenverbrauch. Wegen des erhöhten Kostenbewusstseins der Ressorts und der größeren Flexibilität wird der Flächenbedarf des Landes insgesamt sinken.
- Die Nutzer haben jederzeit Anspruch auf einwandfreie Gebäudeunterhaltung und –ausstattung.
- Die Nutzer können ihren Flächenbedarf zeitlich und örtlich jederzeit flexibel an den wechselnden Bedarf anpassen.
- Ein wünschenswerter Mix von staatlichen und privaten Nutzungen kann wesentlich leichter verwirklicht werden.

⁴ Vortrag in der Vertretung des Landes Rheinland-Pfalz beim Bund am 2.7.1999, unveröffentlicht.

- Die Finanzierung staatlicher Hochbauten ist den üblichen Zwängen entzogen. Notwendiges kann stets geschehen. Dem Überflüssigen stehen die Budgetierungsgrenzen der sächlichen Verwaltungsausgaben der Ressorts (aus denen die Mietausgaben ja zu leisten sind) entgegen. Der Zwang zur hypothekarischen Beleihung verhindert eine Überschuldung der Liegenschafts-GmbH.
- Wegen der Konkurrenz der privaten Vermieter und der privatrechtlichen Organisationsform steigt der Zwang, aber auch die Möglichkeiten zu wirtschaftlichem staatlichen Bauen.

Dieses Grundmodell wird fast vier Jahre später in der allgemeinen Verwaltung mit einigen, zum Teil nicht unwesentlichen Einschränkungen vollständig umgesetzt sein.⁵

Die Hochschulen sind hiervon grundsätzlich ausgenommen. Allerdings gilt für einige Jahre ein Kontraktionszwang mit der Liegenschafts-GmbH für die eigentlichen Bauaufgaben oberhalb einer gewissen Bagatellgrenze⁶, die folgendermaßen definiert ist:

- Baumaßnahmen über 20.000 DM im Einzelfall für die Fachhochschulen
- Baumaßnahmen über 40.000 DM für die Universitäten
- Baumaßnahmen über 60.000 DM für die Universität Kaiserslautern

⁵ Eine Abweichung besteht darin, dass die LBB derzeit noch nicht als GmbH, sondern als Landesbetrieb geführt wird.

⁶ Im Rahmen der Bagatellgrenze dürfen durch die Hochschulen nicht ausgeführt werden:

- Eingriffe in das statisch-konstruktive Gefüge von Gebäuden und baulichen Anlagen (in der Regel Umbauten und Neuanlagen)
- Eingriffe in die betriebstechnischen Anlagen (wesentliche funktionelle Änderungen der technischen Ausrüstung)
- Baumaßnahmen, die der bauaufsichtlichen Zustimmung nach § 83 LBauO bedürfen und
- Baumaßnahmen, die gestalterische und denkmalpflegerische Belange berühren.

- Baumaßnahmen des Klinikums Johannes Gutenberg, die über das HBF⁷ finanziert werden.⁸

Es besteht zwischen den Beteiligten Einigkeit darüber, dass beide Überlegungen – einheitliches Bemessungskonzept für die Ressourcen und wirtschaftliche Nutzung der Liegenschaften – für die Hochschulen zusammengebunden werden müssen. Hierfür ist es notwendig, in den Hochschulen ein Flächenmanagement einzusetzen, dessen Eckpunkte wie folgt dargestellt werden können:

- Einführung eines Mieter-/Vermieterverhältnisses für eine wirtschaftlichere Liegenschaftsnutzung:
 - Alle Einrichtungen einer Hochschule mieten von ihnen zu bezahlende Flächen.
 - Der Vermieter finanziert aus den Mieteinnahmen den Bauunterhalt sowie Neu-, Um- und Erweiterungsbauten einschließlich der Grundstücksnebenkosten.
- Bereitstellung eines Finanzbudgets zur Weiterentwicklung der verfassungsmäßig garantierten Autonomie der Hochschulen im Sinne einer echten Handlungs- und Verantwortungsautonomie und zum „Abbau der historisch gewachsenen Ungerechtigkeit“.
- Das Land stellt den Hochschulen ein nach einheitlichen Bedarfskriterien entwickeltes Finanzierungsbudget zur Finanzierung der Nutzung von Gebäudeflächen zur Verfügung.
- Die Hochschulleitungen geben dieses Budget, ggf. an spezifische Bedürfnisse angepasst, an alle Einrichtungen ihrer Hochschule weiter.

⁷ Gesetz über die Gemeinschaftsaufgabe "Ausbau und Neubau von Hochschulen" (Hochschulbauförderungsgesetz) i.d.F. vom 20. August 1992, vom 1. September 1969 (BGBl.I S.1556), zuletzt geändert durch das zweite Gesetz zur Änderung des Hochschulbauförderungsgesetzes vom 20. August 1969 (BGBl.I S.1327).

⁸ Die Landeshochschulpräsidentenkonferenz Rheinland-Pfalz hat im Sommer 1999 beschlossen, dass Land zu bitten, die Bagatellgrenze für die Hochschulen einheitlich auf 100.000 DM festzulegen.

Das Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Weiterbildung hat 1998 HIS⁹ damit beauftragt, ein solches Verfahren – genannt Flächenmanagement – zu entwickeln. Begleitet wurden diese Arbeiten von einer Arbeitsgruppe¹⁰. Zwar liegt das Konzept inzwischen von der Arbeitsgruppe verabschiedet vor, jedoch konnten die notwendigen grundsätzlichen Entscheidungen noch nicht getroffen werden. Deshalb lasse ich aus heutiger Sicht offen, ob dieses Konzept in Rheinland-Pfalz umgesetzt wird.

Die Einrichtung als Mieter

Die Einrichtungen¹¹ entscheiden über ihren Flächenbedarf selbständig. Eine Kontrolle von außen kann im wesentlichen entfallen. Entscheidungskriterium für die Einrichtung ist, ob sie sich die von ihr als notwendig erachteten Flächen im Rahmen ihres Budgets leisten kann und will.

Die Einrichtung bezahlt natürlich nicht den einmaligen Investitionspreis; ein solch punktueller Betrag wäre über die Budgets nicht abzudecken. Sie zahlt für die Nutzung der von ihr tatsächlich genutzten Hauptnutzfläche¹² eine Miete auf der Basis differenzierter Mietpreise. Alle übrigen Flächen werden in dem Modell nicht berücksichtigt. Die Mietpreisdifferenzierung richtet sich nach der Nutzung und baulichen Herrichtung eines jeden Raumes.

- Jeder Raum wird eindeutig einer Kostenflächenart zugeordnet. In der weiteren Berechnung werden ausschließlich Räume

⁹ Für HIS waren Fr. Weidner-Russell sowie Hr. Kupfer und Hr. Ritter am Projekt beteiligt. Ihnen sei herzlich für die geleistete innovative und kreative, stets konstruktive Zusammenarbeit auch an dieser Stelle gedankt.

¹⁰ Mitglieder dieser Arbeitsgruppe waren Präsidenten einer Fachhochschule und einer Universität, ein technischer Leiter einer Universität, ein Controller einer Universität, ein Kanzler einer Universität, zwei Vertreter aus dem MBWW sowie zeitweise ein ehemaliger Präsident einer Fachhochschule.

¹¹ Dies können Fachbereiche, Institute, zentrale Einrichtungen/Betriebseinheiten sein.

¹² Der Flächenbedarf sowie alle weiteren Flächenangaben werden ausschließlich in Hauptnutzfläche ausgedrückt. Nebennutzfläche, Verkehrsfläche und Funktionsfläche sind Flächen, die sich daraus ableiten: wirtschaftlich interessant ist allerdings nur die Hauptnutzfläche, weil sie den Notwendigkeiten der Nutzer am ehesten entspricht. Die Hauptnutzfläche ist in der DIN 277 definiert.

der Kostenflächenarten 2 – 9 berücksichtigt:

- die Kostenflächenart 1 bezieht sich auf Nebennutzfläche
- die Kostenflächenarten 10 – 13 decken Verkehrs- und Funktionsflächen sowie einen „Brutto-Rauminhaltsfaktor“ ab.
- Für jede Kostenflächenart¹³ wird unter Zugrundelegung eines generellen Basismietpreises ein differenzierter Mietpreis festgelegt, der dem technischen Ausstattungsgrad der Kostenflächenart entspricht. Er wurde wie folgt errechnet:
 - Als Basis wird die KFA 4 herangezogen. Dabei handelt es sich um Büroräume (mit besonderer EDV-Ausstattung), Übungsräume (mit besonderer Ausstattung).
 - Die anderen Kostenflächenarten stehen in einem gewissen Verhältnis zur KFA 4; dazu ist die KFA 9 (Kernphysiklabors usw.) 10,02 mal so kostenintensiv wie die KFA 4 (Bürräume usw.).
- Der Basismietpreis für die KFA 4 beträgt 30,00 DM je qm und Monat. der Mietpreis für die KFA 9 beträgt dann 300,60 DM je qm und Monat.

Das Produkt aus Fläche in Quadratmeter und Mietpreis je Quadratmeter ergibt den zu zahlenden Mietzins.

Die Hochschule als Vermieter

Die Hochschule ist der Vermieter der Flächen an die Einrichtungen. Sie trägt die Verantwortung für eine wirtschaftliche Nutzung des Flächenbestandes und muss bzw. kann darüber entscheiden, wie der Flächenbedarf der einzelnen Einrichtungen befriedigt wird, z.B. durch die Anmietung oder die Errichtung neuer Flächen.

Die Hochschule wird ein Immobilienmanagement einrichten müssen. Dies ist für die Vermietung zuständig, aber auch für eine besonders wirtschaftliche Verwertung der Flächen. Hier wird entschieden, wie der von den Ein-

¹³ Zur Methodik und zum Inhalt der Kostenflächenart siehe u.a.: Bayer, W.: "Kostenplanung mit Kostenflächenarten" in: Die Bauverwaltung + Bauamt & Gemeindebau 6 / 96 S. 363 ff.

richtungen zu finanzierenden Flächenbedarf befriedigt wird. Hier wird festgelegt, ob Flächen neu an- oder abgemietet werden, ob Neubauten errichtet oder vorhandene Flächen umgenutzt werden.

Hier muss die Finanzierung der Immobilienverwaltung gesichert werden.

Es gibt Stimmen, die es nicht für möglich halten, eine solch weitgehende Verantwortung im Rahmen des geltenden Rechts den Leitungen der Hochschulen zu übertragen.

Die Hochschule wird durch ihre Leitung nach innen und außen vertreten. Deshalb kann nur diese entweder

- Eigentümer oder
- Gewerblicher Mieter

von Grundstücken sein. Die einzelne Einrichtung ist weder rechtlich noch faktisch in der Lage, ein Mietverhältnis nach außen voll auszufüllen. Deshalb kann sie nur bei der Hochschulleitung als Mieter oder Untermieter auftreten.

Wenn die Hochschule Flächen von Privaten anmietet, ist die Situation einfach und einleuchtend. Vor dem Hintergrund der bundesweiten Diskussion über die Liegenschaftsverwaltungen der landeseigenen Grundstücke wird es dann aber etwas schwieriger:

- Sollen die Hochschulen als gewerblicher Generalmieter ihrer Grundstücke bei den landeseigenen Liegenschaftsfirmen auftreten?
- Können die Hochschulen selbst Grundstückseigentümer werden?

Schon aus den Worten "sollen" und "können" wird meine Auffassung erkennbar:

- Hochschulgrundstücke sind, zumal wenn es sich um Campus-Hochschulen handelt, Spezialliegenschaften, deren Verwertung für andere Zwecke nicht ausgeschlossen werden kann, aber sicherlich nur selten vorkommen wird.
- Hochschulgebäude sind zu einem nicht unwesentlichen Teil auf einen bestimmten Zweck hin ausgerichtete Gebäude, die anderweitig in vielen Fällen nur begrenzt genutzt werden können.
- Hochschulen bedürfen, selbst wenn sie Generalmieter wären, einer eigenen technischen Verwaltung, die ja Bestandteil eines Immobilienmanagements ist.

- Hochschulen sollen nach übereinstimmender Auffassung aus der "Gängelei" des Staates und seiner Beamten ein Stück weit herausgenommen werden, und im Rahmen von Globalbudgets sollen ihre Autonomie, aber auch ihre finanzielle Verantwortung gestärkt werden.

Vor diesem Hintergrund trete ich dafür ein, die Grundstücke in den Hochschulen zu verorten. Oder deutlicher: Die Hochschulen sollen Grundstückseigentümer ihrer Liegenschaften werden. Dieser Übergangsprozess bedarf einer Reihe spezieller Lösungsansätze, auf die ich heute, der Argumentationsstringenz wegen, nicht eingehen möchte.

Die Hochschulleitung bezahlt aus den Mieteinnahmen der einzelnen Einrichtungen die Miete an private Vermieter, den Bauunterhalt der vorhandenen Gebäude sowie alle notwendigen Neu-, Um- und Erweiterungsbauten, nicht zu letzt die Grundbesitzabgaben oder besser und kaufmännischer ausgedrückt: sie finanziert Abschreibungen und Finanzierungskosten einschließlich der Unterhaltung der Gebäude und der Grundbesitzabgaben.

Es ist für das Modell unerheblich, ob die Hochschule die Arbeiten selber ausführt und plant, Private damit beauftragt oder per Kontrahierungszwang die staatliche Bauverwaltung, in welcher Rechtsform auch immer, benutzt. Wichtig ist, dass sie Verantwortung übernimmt und die finanziellen Voraussetzungen für die Maßnahmen schafft.

Das Land als Finanzier

Das Land stellt den Hochschulen ein Budget nach allgemeinen für alle Hochschulen verbindlichen gleichen Kriterien zur Verfügung¹⁴. Dieses Budget errechnet sich, wie könnte es anders sein, aus einem anerkannten Flächenbedarf sowie den dafür bereitzustellenden Mitteln.

Der Flächenbedarf einer Hochschule errechnet sich aus der Summe folgender einzelner Bedarfparameter:

- Zunächst wird als Grundausstattung von den für jede Hochschule im Landtag spe-

¹⁴ Die Darstellung der mit Übergang von der bisherigen Finanzierung zu der innovativen Finanzierung verbundenen Probleme wären eines eigenen Beitrages wert.

ziell anerkannten flächenbezogenen Studienplätzen ausgegangen.

- Diese teilt die Hochschule im Einvernehmen mit dem jeweiligem Wissenschaftsministerium auf Fächergruppen und Fachbereiche auf.
- Da Investitionen relativ langsam wirken und dem Modell eine gewisse Trägheit inhärent sein muss, können diese Parameter nicht kurzfristig geändert werden.

Jedem flächenbezogenen Studienplatz wird ein Flächenrichtwert¹⁵ zugeordnet. Aus dem Produkt dieser beiden Angaben errechnet sich dann die notwendige Fläche.

Hinzugerechnet werden folgende Bedürfnisse:

- Für die Drittmittelforschung errechnet sich der Bedarf im Prinzip aus dem Produkt der Drittmittelbediensteten¹⁶ und einem spezifischen Flächenrichtwert¹⁷ je nach Fach und Drittmittelbedienstetem. Dabei wird die Anzahl der zu berücksichtigenden Drittmittelbediensteten über einen längeren Rechenweg aus den Drittmittel direkt berechnet.
- Für die Weiterbildung gibt es je 100.000 DM Einnahmen einen zusätzlichen Flächenansatz von 15 qm HNF.¹⁸
- Für die Graduiertenkollegs wird pro Kollegiat ein Bedarf von 12 qm HNF anerkannt.

¹⁵ Basis hierfür sind die Flächenrichtwerte der Rahmenplanung; siehe hierzu: 28. Rahmenplan für den Hochschulbau nach dem Hochschulbauförderungsgesetz 1999 - 2002, vom Planungsausschuss für den Hochschulbau beschlossen am 28.1.1999, Allgemeiner Teil, Seite 79f. Rheinland-Pfalz hat diese Werte konkretisiert und im geringen Ausmaß modifiziert.

¹⁶ Es werden nur Wissenschaftler ohne Lehrverpflichtung aus dem Hauptamt berücksichtigt.

¹⁷ Basis hierfür sind die "Flächenabzüge" der Rahmenplanung im Rahmen der Baubestandsbewertung; siehe hierzu 28. Rahmenplan für den Hochschulbau nach dem Hochschulbauförderungsgesetz 1999-2002, vom Planungsausschuss für den Hochschulbau beschlossen am 28.1.1999, Allgemeiner Teil, Seite 76, Fußnote 40. Auch diese Werte wurden konkretisiert.

¹⁸ Alle übrigen Flächenrichtwerte wurden auf der Basis konkreter Plausibilitätsprüfungen von HIS und der Arbeitsgruppe gebildet.

- Für die Hochschulverwaltung wird ein Flächenansatz von 0,5 qm HNF je Studienplatz akzeptiert.
- Für Rechenzentren werden 0,1 qm HNF je Studienplatz aufgeschlagen.
- Sprach- und Medienzentren werden mit 0,1 qm HNF je Studienplatz berücksichtigt.
- Für Bibliotheken wird zusätzlich auf der Grundlage der Empfehlung der "Bundesländer-Arbeitsgruppe Bibliothekswesen" ein Buchbedarf je Fach und Studienplatz ermittelt. Darauf aufbauend und unter Berücksichtigung der flächenbezogenen Studienplätze werden für die Aufstellung der Bücher, für Benutzerarbeitsplätze, für das Bibliothekspersonal und sonstige Aufgaben spezifische Flächenbedarfe berechnet.
- Die Summe dieser Flächen wird je zur Hälfte als zusätzliche Fläche anerkannt und zur anderen Hälfte als über die Flächenrichtwerte je Studienplatz abgedeckt angesehen.¹⁹
- Je Hochschule gibt es einen "Profilzuschlag" in Höhe von 0,2 qm HNF je Studienplatz.
- Schließlich werden je Hochschule spezifische Sondertatbestände wie z. B. Sporthallen bei Hochschulen mit Sportausbildung, Tierhaltungsräume, Gewächshäuser, spezifische Institute usw. berücksichtigt.

Die Hauptnutzfläche wird zur Berechnung des Budgets mit einem Mietpreis bewertet. Ausgegangen wird von einem Basismietpreis als vergleichbare Marktmiete von 30,00 DM je qm HNF für Verwaltungsflächen. Dieser Preis

¹⁹ In Rahmen der Flächenrichtwerte nach dem HBFVG ist der Raumbedarf für zentrale Einrichtungen mit Dienstleistungsaufgaben gesondert zu ermitteln, weil er nicht in den Flächenrichtwerten der Studienplätze abgedeckt ist. Basis hierfür sind die Flächenrichtwerte der Rahmenplanung, siehe hierzu: 28. Rahmenplan für den Hochschulbau nach dem Hochschulbauförderungsgesetz 199-2002, vom Planungsausschuss für den Hochschulbau beschlossen am 28.1.1999, Allgemeiner Teil, Seite 79; da nun die Hochschulen ihre Bibliotheken unterschiedlich organisiert haben, wurde dieser Kompromiss - als für alle Hochschulen verbindlich - unabhängig von der tatsächlichen Organisationsform und den tatsächlichen Räumlichkeiten - gefunden.

mag als zu gering erscheinen, weil der Staat in der Vergangenheit für diesen Preis keine Gebäude hat errichten können.

Der Preis mag zu hoch sein, weil man ja auch für 13,00 bis 15,00 DM Flächen anmieten kann, doch Vorsicht: Bei diesen Angaben handelt es sich meistens um Mietpreise je qm Mietfläche und nicht je qm HNF.

Um für unterschiedliche Flächen unterschiedliche Budgets zu errechnen, wird ausgehend von der Kostenstruktur der HBF - Kostenrichtwerte eine flächengruppenspezifische Spreizung²⁰ des Basispreises der Budgetierung vorgenommen.

- Der Kostenrichtwert für Verwaltungsbauten beträgt 5.882 DM pro qm HNF.
- Der Kostenrichtwert für Chemiebauten beträgt 11.335 DM pro qm HNF.
- Also beträgt der Faktor zwischen den beiden Nutzarten 1,93.
- Der Basisbudgetpreis für Verwaltungsbauten beträgt 30,00 DM, also wird er für Chemiebauten bei 57,90 DM pro qm HNF liegen.

Aus den so ermittelten Werten „Flächenbedarf“ und „Budgetpreis“ wird das Budget für jede Hochschule einzeln und dann auch dasjenige für alle Hochschulen ermittelt.

Das Budget wird aus durch den Wegfall folgender Ansätze bereitgestellt:

- Auf der Ebene des Landes:
 - Mittel für einzeln veranschlagte Baumaßnahmen (Hauptgruppe 7)
 - Mittel für Asbest und PCB - Sanierungsmaßnahmen (Titel 711 05)
 - Mittel für größere Instandhaltungsarbeiten (Titel 711 04)

- Mittel für große Neu-, Um- und Erweiterungsbaumaßnahmen (Titel 711 02)
- Mittel für kleine Neu-, Um- und Erweiterungsbaumaßnahmen (Titel 711 01)
- Planungsmittel (Titelgruppe 71)
- Mittel für den Bauunterhalt (Titel 519 02)
- Mittel für das entsprechende Personal der Bauverwaltung einschließlich der dazugehörigen Sach- und Investitionsmittel
- Auf der Ebene der Hochschulen
 - Mittel für die Miete (Titel 518 01)
 - Mittel für kleinere hauswirtschaftliche Instandsetzungen und kleinere bauliche Maßnahmen (Titel 519 02)
 - Mittel für das entsprechende Personal der technischen Dienste einschließlich der dazugehörigen Sach- und Investitionsmittel.

Die Hochschule als "Budgetbereitsteller"

Die Hochschule gibt das Budget an die Einrichtungen weiter, damit diese die Miete finanzieren können.

In der Regel wird sie dies nach den gleichen Kriterien tun, nach denen sie das Budget empfangen hat. Allerdings kann sie in gewissen Grenzen davon abweichen, u.a. um besondere Schwerpunkte zu stärken oder neuen Fächern Flächen zur Verfügung zu stellen. Dies muss das o.g. Immobilienmanagement leisten.

3 Verbleibende Fragen

Ausgehend von den theoretischen Überlegungen des ehemaligen rheinland-pfälzischen Staatssekretärs, Dr. Thilo Sarrazin, die zur Einführung einer Landesliegenschafts- und -baubetreuungsgesellschaft geführt haben, habe ich ein Modell vorgestellt, das auch in den Hochschulen dazu führen kann, dass mit den Flächen wirtschaftlicher umgegangen wird. Die bisherigen Kontrollmechanismen haben,

²⁰ Basis für die Spreizung des Budgets sind die Kostenrichtwerte der Rahmenplanung mit erhöhter Baunebenkostenpauschale nach DIN 276 (1993), Preisstand 1995, siehe hierzu: 28. Rahmenplan für den Hochschulbau nach dem Hochschulbauförderungsgesetz 1999-2002, vom Planungsausschuss für den Hochschulbau beschlossen am 28.1.1999, Allgemeiner Teil, Seite 89.

wie jeder fundierte Beobachter weiß, nicht immer zu solchen Ergebnissen geführt. Die Einführung eines Mieter – Vermieter-Verhältnisses und die Budgetierung der Mittel für die Nutzung von Gebäudeflächen sollen diesem Zweck dienen.

Dennoch kann und will ich nicht verhehlen, dass in diesem Beitrag Fragestellungen vernachlässigt wurden, von denen einige angeführt werden sollen.²¹

- Sind die Länder bereit, die Grundstücke den Hochschulen zur Verfügung zu stellen?
- Und die Kehrseite dieser Medaille: Sind die Hochschulen bereit und willens, die neue Verantwortung verantwortlich auszufüllen?
- Sind die heutigen Entscheidungsstrukturen nach dem Hochschulrahmengesetz und den jeweiligen Ländergesetzen für diese neuen Aufgaben der Hochschulen geeignet?
- Wie sind solche Überlegungen mit den Bestimmungen des Hochschulbauförderungsgesetzes in Einklang zu bringen?
- Kann das Modell auch bei kameralistischer Buchführung eingeführt werden?
- Wie kann der Übergangsprozess vom jetzigem System der Investitionsfinanzierung auf das neue Modell strukturiert werden?
- Muss die Einführung des Modells " auf einen Schlag " vorgenommen werden oder ist eine schrittweise Umsetzung vorstellbar?
- Zu welchen Bedingungen erhalten die Hochschulen die Grundstücke ? Belastet oder unbelastet?
- Sind die Flächenrichtwerte richtig gewählt?
- Sind die Budget- und die Mietpreise vertretbar ermittelt?
- Ist das Modell finanzierbar?

Bleibt abschließend die Frage, was passiert, wenn Budget und zu entrichtende Miete nicht übereinstimmen. Dann gibt es zwei Möglichkeiten:

- Übersteigen die benötigten Mietmittel das Budget, muss abgemietet oder eine zusätzliche Finanzierungsquelle erschlossen werden.
- Stehen im Rahmen des Budget mehr Mittel zur Verfügung als für die Miete benötigt werden, so können diese Mittel für andere Zwecke der entsprechenden Einrichtung eingesetzt werden.

Und mit der Beantwortung dieser Fragen bin ich zurück beim Ausgangspunkt des Modells: Geteilte Verantwortung mit der ihr inhärenten Unwirtschaftlichkeit wird vermieden.

Entscheidungen werden subsidiär, d.h. "vor Ort" getroffen. Ergebnis- und Kostenverantwortung werden zusammengeführt.

²¹ Ein Teil dieser Fragen wurde im Rahmen der Arbeit von HIS mit der Arbeitsgruppe bereits beantwortet; allerdings konnten die weitergehenden, nicht technischen Fragestellungen dort natürlich nicht erörtert werden.

Diskussion

In verschiedenen Wortmeldungen wird die Grundsatzfrage aufgeworfen, wie es nach der Modellentwicklung im Land Rheinland-Pfalz weitergeht.

Hierzu wird ausgeführt, dass der Wissenschaftsminister zunächst das Modell begutachten und die Vorschläge prüfen muss. Ferner sind weitere Instanzen einzubeziehen. Es sei für Landtag, Finanzministerium und Wissenschaftsressort selbstverständlich nicht einfach zu verkraften, dass bei dem vorgestellten Ansatz auf herkömmliche Aufgaben und Funktionen verzichtet werden muss. Zusammenfassend wird festgestellt, dass der Minister, bevor Informationen an die Öffentlichkeit geraten, mit den Hochschulen und einzelnen Funktionsträgern reden wird.

Von Hochschulseite wird gefragt, ob Abstriche zu erwarten sind. Der Referent möchte dies nicht ausschließen, von vornherein wolle man aber keine wesentlichen Beschneidung des Modells zulassen. Man habe aus gutem Grund nicht auf pragmatische Zwischenlösungen gesetzt, sondern sehe in einer Entscheidung für das Modell eine Weichenstellung, die nicht rückgängig gemacht werden kann.

Auf die Frage aus dem Teilnehmerkreis, was sich an konkreten Konsequenzen für die Verwaltung der Hochschulliegenschaften abzeichnet, wird als wichtigste Veränderung angesehen, dass diese zukünftig bei der Hochschule verortet sind. Die Hochschulleitung könne die Aufgabe der Liegenschaftsverwaltung übernehmen, sie bestimme den Rahmen. Wichtig sei, dass die Liegenschaftsverwaltung nicht zum Kerngeschäft von Fachbereichen gehöre.

Ein Teilnehmer problematisiert, dass mit dem im Modell vorgeschlagenen verteilten Zuständigkeiten die Identität der Hochschule in Frage gestellt werden könne bzw. die „Hochschule als Gesamtheit“ in Gefahr zu bringen sei. In einer anderen Wortmeldung werden Bedenken vorgetragen, dass mit dieser Art von „Autonomieverstärkung“ die Hochschulen überfordert werden. In den Fachbereichen herrsche keine große Stabilität (z. B. kurze Amtszeit der Dekane). Ob die Hochschulleitungen tatsächlich in der Lage sind, langfristige Liegenschaftsstrategien zu verfolgen, müsse bezweifelt werden.

Der Vertreter des rheinland-pfälzischen Wissenschaftsministeriums kann sich solchen Sorgen nicht anschließen. Er gibt zu bedenken, dass der Fachbereich z.B. lehre und forschung

dort werde Geld verdient, dort sei auch Verantwortung anzulagern. Im übrigen gelte der Grundsatz: Wer bestellt, bezahlt.

In anderen Wortmeldungen wird dem Modellansatz Originalität bescheinigt („Ein Weg, der nach oben führt“). Es sei jedoch zu vermuten, dass noch eine Vielzahl methodischer Fragen besteht, z.B. nach einem Vermögensausgleich, nach der Berücksichtigung des Gebäudezustands, nach Mietdauern und Leerständen. Problematisiert wird, dass vielleicht von einer Idealausstattung der Hochschulen von 100 % ausgegangen werde und nicht berücksichtigt ist, dass u.U. gravierende Ausstattungsunterschiede zwischen den Hochschulen bestehen und Ausgleiche herbeigeführt werden müssen.

Aus Sicht des rheinland-pfälzischen Wissenschaftsministeriums stellen sich die Bedingungen für die Einführung des Modells im Lande nicht ungünstig dar. An praktisch allen Hochschulen des Landes bestehe weiterhin Ausbaubedarf. Alle Einrichtungen erhalten insoweit Entscheidungsspielräume. Die Hochschulleitung trage im übrigen die Verantwortung für Leerstände. Ergänzend wird in einer Wortmeldung darauf hingewiesen, dass der Vermieter als Träger des Leerstandrisikos den Fachbereichen als Mietern u.U. finanzielle Anreize geben müsse, um ihre Flächeninanspruchnahme auszudehnen. Zum Vermögensausgleich wird erläutert, dass dieser über den Kauf der Liegenschaften durch die Hochschulen zum aktuellen Wert automatisch erfolgt. Insofern komme der Bewertung der Gebäude eine große Bedeutung zu.

Aus der Sicht eines Finanzministeriums ergeben sich Finanzierungsfragen. Es bestehe das Risiko, dass das Budget über Mittelrückflüsse nicht abgesichert wird. Wenn es richtig ist, dass in einzelnen Bundesländern das Verhältnis von Investitionen zu Bauunterhaltung/Sanierung inzwischen bei 1 : 4 liegt, müsse man sich fragen, woher die Mittel kommen. Ein Zentralmodell erlaube in der Regel die Bündelung von Mitteln und sei insoweit eine bessere „Mangelverwaltung“.

Der Referent verweist auf die bisher angestellten überschlägigen Berechnungen. Diese ließen den Schluss zu, dass die bisher direkt oder indirekt für den Hochschulbau verausgabten Finanzmittel ausreichen, um die Abschreibung und Verzinsung der investierten Mittel, die Instandhaltung der Gebäude sowie das Mietmanagement zu finanzieren. Die Investitionen müssten aus Krediten vorfinanziert werden, so wie dies bisher auch – bei Zuständigkeit des Landes – erfolgt sei. Sie müssten

von den Hochschulen aus dem Unterbringungsbudget refinanziert werden.

Auf die Frage zum zukünftigen Umgang mit dem Kontrahierungszwang wird geantwortet, dass dieser in Baufragen für die Hochschulen voraussichtlich noch eine Zeitlang bestehen werde.

Eine andere Frage richtet sich nach der institutionellen Untermauerung der Entscheidungsstrukturen. Welche Veränderungen sollen zur Stärkung der Fachbereiche eingeleitet werden?

Der Referent sieht es so, dass das Hochschulgesetz von den Fachbereichen als Entscheidungsträgern ausgeht. Dem Dekan komme in Zukunft erhebliche Verantwortung zu. Es sei jedoch einzuräumen, dass die Leitungsstrukturen in den Hochschulen noch fortentwickelt werden müssen. So stelle sich die Frage, ob der Senat in der Praxis zu einflussreich ist, ob die Entscheidungsverantwortung der Rektoren gestärkt werden müsse etc. Hier seien voraussichtlich noch „Sicherungen“ einzubauen.

Von Hochschuleseite wird bestätigt, dass die Zuordnung der Mittelverteilung zum Rektorat dieses auf jeden Fall stärken werde. Über die Mittelverteilung könne am besten gesteuert werden.

Ein anderer Hochschulvertreter konstatiert, dass ihn zwar die Konsequenz in der Dezentralisierung überzeuge, darin aber auch ein gewisses Risiko sehe. Es sei zu fragen, wie z.B. der einzelne Forscher seine Ansprüche gegenüber einer zentralen Instanz durchsetze (z.B. gegenüber einer zentralen Polbildung).

Der Referent räumt ein, dass das Steuerungsinstrument der flächenbezogenen Studienplätze äußerst pauschal ist. Man benötige zusätzlich Zielvereinbarungen zwischen Land und Hochschule sowie zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen, die auch überprüfbar sein müssen. Ein dezentrales „Bereichscontrolling“ sei unabdingbar.

Aus der Sicht einer Landesbauverwaltung werden Zweifel gehegt, ob die Hochschulleitungen ausreichende Kompetenz zur Wahrnehmung von Bauaufgaben haben. Wenn ein solches Ziel verfolgt werden solle, bestehe bei den Hochschulen erheblicher Bedarf nach zusätzlicher Qualifizierung, nach Qualitätsmanagement etc.

Aus der Sicht des rheinland-pfälzischen Wissenschaftsministeriums ist dies ausdrücklich zu bekräftigen. Auf Seiten der Hochschulleitungen gebe es tatsächlich großen Zuwachs

an Verantwortung und Aufgaben, jene seien hierzu allerdings willens und in der Lage.

Auf Bauverwaltungsseite bleibt das Unbehagen bestehen. Es sei unübersehbar, dass Immobilienmanagement-Kompetenz bisher an keiner Stelle in den Ländern wirklich vorhanden ist. Ein Aufbau dieses Know-hows an dezentraler Stelle sei insofern wenig sinnvoll: die Ausgangslage für Professionalität stelle sich bei einer Länderbauverwaltung günstiger dar als bei den Hochschulen.

Ein Teilnehmer wirft nochmals die Frage nach der Kreditaufnahmefähigkeit der Hochschulen auf und möchte wissen, ob in Zukunft daran gedacht ist, dass die Hochschulen ihre Grundstücke für Investitionen beleihen und sich verschulden können?

Der Referent sieht es so, dass die Hochschulen ihre Bauvorhaben, wie bisher das Land, über Kredite finanzieren. Dass sie Anmietungen kreditfinanziert vornehmen, hält er für unwahrscheinlich („keine Bank wird hierzu das Geld geben“). Im übrigen sei darauf hinzuweisen, dass die Hochschulen teilweise bereits jetzt über Körperschaftsvermögen verfügen, die Eigentümerhaftung allerdings beim Land liegt.

Eine letzte Frage richtet sich auf mögliche Komplikationen mit dem Hochschulbauförderungsgesetz, angesichts der Tatsache, dass der Bund sich am konsumtiven Aufgaben der Länder nicht beteiligen könne, von daher eine Mitfinanzierung von Mietlösungen nicht möglich erscheint.

Durch den Vertreter des BMBF wird dies bestätigt. Er relativiert jedoch, dass die Vereinbarkeit mit dem derzeitigen Hochschulbauförderungsgesetz nicht als zentrale Frage betrachtet werden solle. Wichtig sei vielmehr, ob die Zielsetzung mit zukünftigen Entwicklungen kompatibel zu machen sei. Hiermit verbunden wird der Hinweis, dass sich mit der Novellierung des HBFG „einiges bewegen und verändern“ werde.

7 Zusammenfassung; Schlussfolgerungen

Am Schluss der Veranstaltung werden die wesentlichen Informationen und Erkenntnisse, die sich aus den Referaten und Diskussionen gewinnen lassen, nochmals zusammengefasst. Angesichts der fortgeschrittenen Zeit erfolgt dies in knapper Form.

Am Vormittag wurden – nach einem einleitenden Vorspann durch HIS – zwei Beiträge aus der Perspektive von *Finanzministerien* gegeben. Bemerkenswert ist, dass in beiden Fällen Entwicklungen vorgestellt wurden, für die Kabinettsbeschlüsse vorliegen, d. h. die formalen Wege bereits „geebnet“ sind. Interessant ist, dass ungeachtet des formalen Rahmens eine Ausgestaltung der Modelle in den einzelnen Schritten noch bevorsteht. Dies betrifft insbesondere das integrierte Liegenschafts-, Bau- und Gebäudemanagement in Niedersachsen, das in den Hauptschritten konzipiert ist, jedoch im einzelnen noch große Offenheit aufweist.

Beide Ansätze legen den Schwerpunkt auf unterschiedliche Felder. Während für *Niedersachsen* der Hauptansatz im Liegenschaftsmanagement, in der Nachfrage und Verwertung von Grundstücken und Gebäuden zu sehen ist und langfristig ein Mietmodell (Bereitstellung der Liegenschaften gegen marktübliche Nutzungsentgelte) zu entwickeln ist, konzentriert sich in *Baden-Württemberg* die jüngste Entwicklung auf das Gebäudemanagement und versucht, hier neue Instrumentarien und Aufgabenzuordnungen einzuführen. Wichtig ist, dass in Baden-Württemberg der Hochschulbereich nur teilweise betroffen ist; den großen Universitäten und Klinika wird weitgehende Selbständigkeit zugestanden (freiwillige Kooperation wird begrüßt); lediglich die Fachhochschulen sind von den neuen Modellen betroffen.

Am Nachmittag wurden in der Veranstaltung zwei Beiträge aus dem Blickwinkel von *Wissenschaftsressorts* vorgetragen. Im Grundsatz erscheint das strategische Vorgehen in Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz nicht unähnlich. In beiden Ländern wird, bevor Entscheidungen im politischen Raum gesucht werden, versucht, über die Vergabe von Gutachten und die Einrichtung von Arbeitsgruppen Modellansätze zu entwickeln und diese in den politischen Entscheidungsprozess einzuspei-

sen. Es darf mit Spannung erwartet werden, wie unverändert bzw. transformiert hieraus die unterbreiteten Vorschläge hervorgehen.

Methodisch gibt es in den Modellen abweichende Schwerpunktsetzungen; während sich die Überlegungen in *Nordrhein-Westfalen* stark auf das institutionelle Zusammenwirken in dem Aufgabenfeld richten, wird im Flächenmanagement für *Rheinland-Pfalz* bei der Verfahrensentwicklung akzentuiert; es wird versucht, das mögliche Vorgehen zumindest in Teilbereichen zu instrumentalisieren und Planungsparameter festzulegen.

Aus sehr überschlägiger Perspektive kann allerdings konstatiert werden, dass insgesamt die Verfahren, die in den Modellüberlegungen und -ansätzen zum Tragen kommen, weniger unterschiedlich sind als zunächst erwartet. Dieser Befund gilt jedenfalls für die Bereiche, in denen methodische Lösungen angedacht sind. Mehrheitlich ist der Einsatz eines *Instrumentariums* zu *Flächenbedarfsermittlung* beabsichtigt. Auf diesbezüglichen Ergebnissen kann dann ein *Budgetierungsverfahren* aufsetzen. Dabei ist festzuhalten, dass in Baden-Württemberg monetäre Strukturen bzw. echte Vermieter-/Mietermodelle mit Zurückhaltung gesehen werden. Es besteht Skepsis, dass sich hieraus neue administrative Belastungen (bürokratische Verfahren etc.) ergeben.

In den Ländern wird den erwähnten Instrumenten unterschiedliches Gewicht beigegeben. Während in Rheinland-Pfalz die Flächenbedarfsermittlung im Modell Land-Hochschule eher eine Art Zwischenstufe auf dem Wege zur Budgetierung darstellt (die Flächenergebnisse werden weniger als „Ergebnis“ als als „Ausgangsgröße“ gesehen, die verbunden mit Flächenpreisen zu dem zu ermittelnden Budget führt), kommt den Bedarfsermittlungen in Niedersachsen – so scheint es – besondere Bedeutung zu. Dies mag daran liegen, dass das Verfahren der Budgetierung noch ziemlich unklar erscheint; zudem weist das Finanzministerium darauf hin, dass die Flächenbedarfsergebnisse für sich genommen von Interesse sind, weil hierüber Aussagen zum zukünftigen Liegenschafts- bzw. Grundstücksbedarf erwartet werden.

Für die mittelfristigen Perspektiven gibt es eine Reihe weiterer Unterschiede in den Modellen. Dies gilt z.B. hinsichtlich der Frage, ob das Flächen-Ist oder das Flächen-Soll, d.h. der Bestand oder der Bedarf zur Grundlage von Berechnungen gemacht wird. Während in Rheinland-Pfalz dezidiert darauf gesetzt wird, dass

einzig Soll-Ermittlungen eine zukünftige Verzerrung in den Unterbringungsbudgets ausschließen, wird eine Orientierung an der Bedarfsebene in Baden-Württemberg für kaum durchführbar gehalten und fürs erste auf die Verwendung von Ist-Flächen gesetzt; allerdings bleibt zu berücksichtigen, dass dies Vorgehen im wesentlichen nichthochschulische Einrichtungen betrifft.

In Niedersachsen ist ein gestuftes Vorgehen vorgesehen; zunächst sollen Nutzungsentgelte auf der Basis von Ist-Ausstattungen zur haushaltstechnischen Verrechnung in den Haushaltsplan eingestellt werden. Anschließend ist geplant, diese Nutzungsentgelte bedarfsorientiert umzustellen bzw. auf der Basis von Bedarfsermittlungen auszuweisen.

Ein weiterer wichtiger Unterschied liegt ganz eindeutig bei den projektierten *Entscheidungsstrukturen*. Während sich die i.w. von den Finanzministerien entwickelten Modelle als weitgehend *zentralisiert* darstellen und den Ministerien bzw. einer zentralen Liegenschafts- bzw. Vermögensverwaltung im Land eine bedeutende Rolle zuweisen, stellen sich die Konzeptionen, die durch die Wissenschaftsressorts befürwortet werden, eher als *dezentral* angelegte Ansätze dar, die die Entscheidungsbefugnis der Hochschulen eindeutig stärken und Zuständigkeiten/Kompetenzen in hohem Maße auf die Leitungs- bzw. Fachbereichsebenen der Hochschulen verlagern.

In unserer Diskussion wurde die Feststellung getroffen, dass „viele Wege nach Rom führen“. Wir wollen, zumal Bewertungen zum derzeitigen Zeitpunkt insgesamt und übergreifend noch äußerst schwer fallen, uns an diese Erkenntnis halten und gespannt sein, wie sich in den nächsten Monaten/Jahren die Ansätze weiter vervollständigen und fortentwickeln. Vermutlich ist es das Wichtigste, dass in sich konsistente funktionsfähige Lösungen gefunden werden, in denen die Beteiligten ihre Aufgaben übersehen, die Schnittstellen präzise sind und die erreichten Ergebnisse – dies ist wohl entscheidend – für die Verfahren sprechen.

HIS wird nicht nur die Entwicklungen in diesen wie auch allen anderen Ländern intensiv weiter verfolgen und – wie aufgezeigt – in einigen Fällen an den Prozessen mitwirken, sondern sicherlich zu gegebener Zeit auch gern bereit sein, den dann erreichten Stand in einer Veranstaltung wie der heutigen erneut vor- und zur Diskussion stellen zu lassen.

Für heute darf ich herzlich Dank abstaten. Ich danke den vier Referentinnen/Referenten aus Niedersachsen, Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz für ihre sehr interessanten Beiträge und allen Teilnehmern für die lebhaft, ergiebige Diskussion. Jeder von uns musste darauf gefasst sein, dass wir eine Fülle offener Fragen wieder mit nach Hause tragen. Wenn dennoch eine Reihe interessanter Hinweise und Anregungen vermittelt werden konnten, so glaube ich, ist dies bereits ein ganz gutes Ergebnis, das Sie – hoffentlich bald – anhand der von uns zugesagten Dokumentation dann auch noch durch Nachlesen bestätigt finden können.

Nochmals vielen Dank an Sie alle. Ich wünsche Ihnen eine gute Heimreise.

Herausgeber: HIS-Hochschul-Informationssystem GmbH,
Goseriede 9, 30159 Hannover
Tel.: 0511 / 1220-0, Fax: 0511 / 1220-250
E-mail: ederleh@his.de
Geschäftsführer: Dr. Jürgen Ederleh

ISSN 0931-816X

Verantwortlich: Dr. Jürgen Ederleh

Redaktion: Brigitte Weidner-Russell

Layout: Monika Aselmeyer

Erscheinungsweise: unregelmäßig

"Gemäß § 33 BDSG weisen wir jene Empfänger der HIS-Kurzinformationen, denen diese zugesandt werden, darauf hin, daß wir ihren Namen und ihre Anschrift ausschließlich zum Zweck der Erstellung des Adreßaufklebers für den postalischen Versand maschinell gespeichert haben."