

Die Universität zu Köln als Bauherr

Der Modellversuch zum dezentralen Liegenschaftsmanagement

| JOHANNES NEYSES | Die nordrhein-westfälische Landesregierung hat im Februar 2008 an der Universität zu Köln einen Modellversuch zum dezentralen Liegenschaftsmanagement gestartet. Die Planungs-, Ressourcen-, Betreiber- und Bauherrenverantwortung wurden bei der Hochschule zusammengeführt. Ein Bericht über die bisherigen Erfahrungen.

Neue Herausforderungen im schnelllebigen und komplexen Wissenschaftsumfeld, wie z.B. Veränderungen der Studien- und Lernformen, Weiterentwicklungen in der Labortechnik sowie neue Anforderungen für Hörsaalgestaltung und Forschungsbauten, haben das Bau- und Liegenschaftsmanagement zu einem für die Weiterentwicklung der Hochschulen hochbedeutsamen Handlungsfeld werden lassen. Dies gilt erst recht für unsere Universität, gerade auch angesichts des vor wenigen Tagen in einem wettbewerblichen Verfahren gewonnenen Exzellenzstatus. Aber ganz generell stellt sich im Hinblick auf die dynamische Entwicklung an den wissenschaftlichen Hochschulen die Frage, inwieweit die überkommene zentrale Organisation des Bau- und Liegenschaftsmanagements den heutigen Aufgaben im Hochschulbereich noch gerecht werden kann. Die Kritik an dieser zentralen Organisation ist nicht neu: Schon vor über zehn Jahren bezeichnete mein Kollege Kronthaler von der TU München das zentrale Bau- und Liegenschaftsmanagement in der Westfalenpost vom 29. September 2001 als „teuerste[n] Konstruktionsfehler im Staat, den ich kenne“.

Baumanagement als Teil der Hochschulautonomie

In NRW wird üblicherweise mit dem Vermieter-Mieter-Modell gearbeitet: Der Bau- und Liegenschaftsbetrieb NRW (BLB) als zentrale Institution baut und betreut als „Vermieter“ die Gebäude für seine Bedarfsträger, d.h. für Behörden und Einrichtungen des Landes. Die dazu erforderlichen Mittel kann er u.a. auf dem Kapitalmarkt akquirieren. Die Einrichtungen des Landes, zu denen auch die Hochschulen zählen, zahlen als „Mieter“ eine festge-

»Das zentrale Bau- und Liegenschaftsmanagement ist der teuerste Konstruktionsfehler im Staat.«

legte Rate, die vom Land im Rahmen des Haushalts bereitgestellt wird.

Diese herkömmliche, zentrale Organisation des Bau- und Liegenschaftsmanagements ist durch das am 1. Januar 2007 in Kraft getretene Hochschulfreiheitsgesetz einmal mehr in Frage gestellt worden. Mit dem Ziel, Forschungsstärke und Innovationskraft zu erhöhen, sollte das neue Gesetz das Verhältnis des Landes zu den Hochschulen auf eine neue Grundlage stellen und den nordrhein-westfälischen Hochschulen einen bundesweit einzigartigen Autonomiezuwachs verschaffen. Mit den geänderten rechtlichen Rahmenbedingungen bekam auch das Baumanagement als Teil der neu definierten Hochschulfreiheit einen anderen Stellenwert.

Vor diesem Hintergrund und mit Blick auf die gestiegenen Anforderungen an eine exzellente Lehre und Forschung sowie entsprechende Infrastruktur hat die nordrhein-westfälische Landesregierung im Februar 2008 den Modellversuch zum dezentralen Liegenschaftsmanagement an der Universität zu Köln ins Leben gerufen. Köln bot sich als Modellhochschule auch deshalb an, weil nach einem zwischenzeitlich angestregten Verwaltungsstreitverfahren die Universität als Eigentümerin des größten Teils ihrer Liegenschaften von der Landesregierung anerkannt wurde.

Ziele des Modellversuchs

Zentrales Ziel des Modellversuchs ist es, für die Organisation und Finanzierung der Planungs-, Bau- und Bauunterhaltungsaufgaben eine deutlich verbesserte Lösung zu finden. Um dieses Ziel zu erreichen, soll zum einen die Planungs-, Ressourcen-, Betreiber- und Bauherrenverantwortung bei der Hochschule zusammengeführt werden. Zum anderen sollen Grundlagen für die Übertragung der Hochschulliegenschaften aus dem Sondervermögen des BLB auf die übrigen Hochschulen in NRW erarbeitet und festgelegt werden. Zu diesem Zweck sollen die erforderlichen Aufwendungen für den funktionsgerechten Betrieb, den Unterhalt und die Weiterentwicklung der Hochschule unter Berücksichtigung der Anforderungen in Forschung und Lehre ermittelt werden. Darüber hinaus soll der rechtliche Rahmen zur Durchführung von Planungs- und Bauaufgaben eingehend untersucht, entbürokratisiert und vereinfacht werden. Einen wichtigen Baustein des Modellversuchs bilden daher Maßnah-

AUTOR

Johannes Neyses, Dr. iur., ist Kanzler der Universität zu Köln.





Das neue Seminargebäude entstand im Zuge der Umstellung auf Bachelor-/ Masterabschlüsse. In dem vom Architekturbüro Paul Böhm geplanten dreigeschossigen Gebäude sind 13 Seminarräume untergebracht. Die Bundesarchitektenkammer hat den Neubau als einen von 20 deutschen Beiträgen zur Architektubiennale 2011 in São Paulo ausgewählt. Foto: Architekturbüro Paul Böhm

men zur Deregulierung, die darauf zielen, die bisher praktizierten Genehmigungsverfahren zu vereinfachen und die Verfahrensdauer abzukürzen.

Organisatorische Ausgestaltung

Die Übernahme der Verantwortung für ein autonomes Baumanagement bedeutete für die Universität zu Köln eine gewaltige organisatorische Herausforderung. In der Anfangsphase des Modellversuchs waren zudem Probleme beim Personalübergang vom BLB auf die Universität und Schwierigkeiten bei der Verantwortungsübertragung zu bewältigen. Nach externen Personalrekrutierungsmaßnahmen und einer umfassenden Umstrukturierung des Bau- und Liegenschaftsmanagements der Universität konnte die Grundlage für die Neugestaltung einer effizienten, funktional mitei-

inander verzahnten und kundenorientierten Organisation gelegt werden.

Bei allen Umstrukturierungsmaßnahmen lag der Fokus auf der engen Kooperation zwischen den Fachabteilungen und den Mitarbeitern auf der einen und den Wissenschaftlern auf der anderen Seite. Zur Weiterentwicklung der strategischen Ziele der Universität

»Die Übernahme der Verantwortung bedeutete eine gewaltige organisatorische Herausforderung.«

arbeitet die neu geschaffene Abteilung Struktur- und Entwicklungsplanung eng mit den Fachbereichen und Wissenschaftlern zusammen. Hier laufen sowohl die wissenschaftlichen Planungen der Fakultäten als auch die Anbindung

an die Strukturentwicklung der Universität und den Masterplan der Stadt Köln zusammen. In den Fakultäten wurde als Bindeglied und Ansprechpartner für die Mitarbeiter des Baudezernats die Position eines Baubeauftragten etabliert. Die entsprechend geschulten Mitarbeiter sind wie alle anderen Beteiligten in einen regelmäßigen, universitätsübergreifend organisierten Austausch eingebunden.

Wie in der Zielvereinbarung aus dem Jahr 2008 vorgesehen, wird der Modellversuch auf

Landesebene durch einen Lenkungsausschuss begleitet, dem neben Vertretern des Wissenschafts-, des Finanz- und des Bauministeriums die Kanzler der Modellhochschulen in NRW (neben unserer Universität die Fachhoch-

schule Bonn Rhein-Sieg) sowie Vertreter anderer nordrhein-westfälischer Hochschulen angehören. Umfang und Bedeutung des Projektes erforderten natürlich auch, parallel dazu einen universitätsinternen Lenkungsausschuss unter der Leitung des Kanzlers einzurichten. In diesem Entscheidungsgremium, dem Vertreter verschiedener Fachdezernate und -abteilungen und auch Mitglieder des Personalrats angehören, werden die vielfältigen personellen und organisatorischen Fragen geklärt und ein kontinuierlicher Fortschritt des Projektes sichergestellt.

Neue Finanzierungsstruktur und Deregulierung

Ein Meilenstein bei der Ausgestaltung des dezentralen Liegenschaftsmanagements ist aufgrund der damit verbundenen finanziellen Flexibilität für die Erfüllung der Bauaufgaben zweifellos die Schaffung eines globalen Baubudgets für die Universität. Dieses Budget lässt sich – etwa bei Projektverzögerungen, Umlanungen oder veränderter Priorisierung – flexibel handhaben und einsetzen. Zur Vermeidung eines „Dezemberfiebers“ können Restbestände im Baubudget auch in Folgejahre übertragen werden. Die Universität ist nach dieser Konzeption in der alleinigen Verantwortung für das kostenbewusste Realisieren ihrer Baumaßnahmen. Eine realistische Kostenschätzung in der Planungsphase und ein enges Kostencontrolling in der Bauphase sind daher essentiell.

Allerdings ist es in der letzten Phase des Modellversuchs, der Ende 2013 ausläuft, unabdingbar, in der Frage der

»Der enge Kontakt der Bauenden zu den Wissenschaftlern ist eine der Stärken des Modellversuchs.«

Deregulierung noch ein Stück voran zu kommen. Im Kern geht es darum, die bisherigen Genehmigungserfordernisse des alten Systems durch einen neuen Mechanismus, insbesondere ein universitätsinternes Controlling, zu ersetzen.

Kundenkontakt und Flexibilität

Der enge Kontakt der Bauenden zu den Wissenschaftlern ist eine der Stärken des Modellversuchs. In detailliert beschriebenen Prozessen sind die Interaktionen und Schnittstellen der Beteiligten von der ersten Planung über die

Bautätigkeit selber bis zur Wartung klar definiert. Bei Änderungen des schnelllebigem wissenschaftlichen Umfeldes kann flexibel und kostenoptimiert reagiert werden. Die effiziente Umsetzung wissenschaftlicher Anforderungen zeigte sich an unserer Universität unlängst am anforderungs- und kostengerechten Bau eines neuen Seminargebäudes für die Lehre, das innerhalb eines Jahres errichtet werden konnte (s. Foto).

Auch Projekte, die aufwändigen Verfahren unterliegen, sind im dezentralen System schneller, wirtschaftlicher und vor allem anforderungsgerechter umsetzbar. Beispiel hierfür ist in Köln die Sanierung der Geologischen Institu-

»Zur Vermeidung eines »Dezemberfiebers« können Restbestände im Baubudget in die Folgejahre übertragen werden.«

te, die in intensiver Zusammenarbeit mit der Wissenschaft in kurzer Zeit, zunächst interimistisch, und in 2013 komplett in einem für die Wissenschaft optimal gestalteten Gebäude untergebracht werden können. Nutzer und Baubeauftragte sind in die wichtigen Entscheidungsprozesse eingebunden und zu jeder Zeit mittels Projektstatusbericht transparent über den ‚Stand der Dinge‘ unterrichtet.

Im Rahmen von Berufungsverhandlungen sind Kundenkontakt und Flexibilität in ganz besonderer Weise gefordert. Schließlich stellen sich gerade hier immer wieder Fragen der bestmöglichen Infrastruktur, und zwar nicht mehr nur in den Naturwissenschaften, bei denen die Einrichtung von Laboren oder die Beschaffung wissenschaftlicher Großgeräte fast schon zum Alltagsgeschäft gehört. Auch in Disziplinen aus dem Fächerspektrum der Geistes- und Gesellschaftswissenschaften wird zunehmend experimentell gearbeitet, was eine entsprechende Infrastruktur voraussetzt. Der direkte Kontakt zu den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern und späteren Nutzern ist für die erfolgreiche Durchführung von Baumaßnahmen gerade bei Berufungen essentiell.

Angesichts der Größe der Universität zu Köln sowie der Reichweite der mit dem Modellversuch verbundenen strukturellen und organisatorischen

Veränderungen stellt der geschilderte direkte Kontakt zu allen Beteiligten natürlich eine besondere Herausforderung dar. Da dies alles nicht ‚auf Knopfdruck‘ geht, sind für die Umstellung auf die neuen Prozesse auch Zeit und etwas Geduld gefragt, und es geht natürlich nicht ganz ohne Reibungspunkte.

Positive Erfahrungen

Die bisherigen Erfahrungen in der Universität zu Köln mit der neuen Verantwortung im Baubereich sind überaus positiv. Allerdings muss man sich darüber im Klaren sein, dass die Umstellung auf ein komplett anderes System mit ungleich höherer finanzieller und personeller Verantwortung einen Kraftakt bedeutet und nichts für Menschen mit schwachen Nerven ist. Dies in Rechnung stellend, ist aber festzuhalten: Die Universität hat mit dem eigenständigen und zugleich wissenschaftsnahen Bau- und Liegenschaftsmanagement den richtigen Weg eingeschlagen, und dieser Weg war und ist gerade für Köln die logische Konsequenz aus der errungenen Eigentümerstellung.

In der ganzheitlichen Betrachtung des Lebenszyklus eines Gebäudes innerhalb einer Organisationseinheit der Verwaltung und in der Schnelligkeit und Flexibilität im Umgang mit den Herausforderungen des Wissenschaftsbetriebs liegen zweifellos unschätzbare Vorteile. Nur so können die Anforderungen der Wissenschaft schnellstmöglich und kundengerecht umgesetzt werden. Und schließlich: Wenn es darum geht, auch unter wirtschaftlichen Aspekten Verfahren zu etablieren, die die Baubelange einer wissenschaftlichen Hochschule bestmöglich berücksichtigen, bietet ein dezentral geführtes Liegenschaftsmanagement beste Voraussetzungen dafür, exzellente Forschung und Lehre nachhaltig zu unterstützen.

Der Politik ist zu wünschen, dass sie die an den bisherigen Standorten mit dezentralen Modellen gewonnenen Erfahrungen (u.a. an der Universität Göttingen und der TH Darmstadt) so schnell wie möglich auf andere Hochschulen, die ein entsprechendes Management und Know-how aufbauen können und wollen, überträgt. Dies wäre, ohne Übertreibung gesagt, nicht nur ein Gewinn für den Bildungsstandort Deutschland, sondern auch ein nachhaltiger Beitrag zur Kostendämpfung.