



Jens Becker

Die Zukunft des kommunalen Gebäudemanagements

Herausforderungen und Chancen

In Deutschland gibt es rund 11.000 Kommunen, die für eine Vielzahl von Aufgaben verantwortlich sind, darunter auch das Gebäudemanagement für ihre eigenen Immobilien.¹ In ihrer Gesamtheit sind die Kommunen mit ihren rund 186.000 öffentlichen Gebäuden der größte Immobilienbetreiber Deutschlands.² Die Gruppe der öffentlichen Gebäude wird maßgeblich durch Bildungsbauten, wie Schulen und Kindergärten, Verwaltungs- und Sozialgebäude, wie Pflegeeinrichtungen und Kliniken, repräsentiert. Hinzu kommen eine Vielzahl weiterer öffentlicher Einrichtungen, wie Feuerwachen, Schwimmbäder, Friedhofshallen, Bauhöfe und vieles mehr. Diese Immobilien sind nicht nur Orte des Lernens und der Verwaltung, sondern auch zentrale Elemente für die öffentliche Daseinsvorsorge und die Lebensqualität der Bürgerinnen und Bürger. Doch das kommunale Gebäudemanagement steht vor enormen Herausforderungen: Ein erheblicher Investitionsstau, insbesondere in Schulen und Kindergärten, belastet die Kommunen und gefährdet die Qualität der öffentlichen Dienstleistungen. Gleichzeitig fehlt es vielerorts an nötigen Finanzmitteln und qualifizierten Menschen, die Projekte und den laufenden Betrieb umsetzen können. Ein Dilemma, in dem viele Kommunen stecken.

Investitionsbedarfe und Folgekosten

Wird Ihnen deshalb manchmal auch schwindelig, wenn Sie folgende Schlagzeilen lesen:

- „Für den Neubau des Schulzentrums Heide-Ost sind rund 100 Millionen Euro veranschlagt. In den beiden baugleichen, dreigeschossigen Gebäuden finden künftig 1.500 Schülerinnen und Schüler Platz.“³
- „Rekordsumme für Neubau: Stadt investiert 200 Millionen Euro für Offene Schule Waldau“⁴

Angesichts solcher Investitionssummen kann man schon ins Schwitzen kommen. Bitte nicht falsch verstehen: Investitionen in die Bildung unserer Kinder sind für unser Land von fundamentaler Bedeutung für Wohlstand und internationale Wettbewerbsfähigkeit – und wir haben hier tatsächlich besonders viel nachzuholen. Dies zeigen die Zahlen der KfW, die für das Jahr 2023 einen kommunalen Investitionsstau von 186,1 Mrd. Euro hochgerechnet hat.⁵

Allein für Schulen (54,76 Mrd. Euro), Kitas (12,71 Mrd. Euro), Feuerwehr (16,32 Mrd. Euro) und Verwaltungsgebäude (18,79 Mrd. Euro) beträgt der Investitionsstau 102,58 Mrd. Euro und damit mehr, als für die Kommunen im großen Investitionspaket der neuen Bundesregierung vorgesehen ist.

Aus guten Gründen fragen sich viele Kommunalpolitikerinnen und Kommunalpolitiker, wie sie Zukunftsinvestitionen überhaupt noch finanzieren können – auch oder gerade in Hinblick auf die Folgekosten im Betrieb, die regelmäßig rund 85 % der gesamten Lebenszykluskosten der Gebäude betragen.

Investitionsstau und Fachkräftemangel

Die Investitionen in die Instandhaltung und den Neubau kommunaler Gebäude sind in den letzten Jahren real zurückgegangen, obwohl die geplanten Investitionen von 2023 auf 2024 für Schulen sogar um 1,0 Mrd. Euro gestiegen sind. Im gleichen Zeitraum stiegen allerdings auch die Baukosten in einem noch höheren Maße, sodass sich der Investitionsstau real weiter erhöhte. Viele Schulen und Kindergärten sind marode. Die notwendigen Mittel zur Sanierung oder zum Neubau fehlen. Insbesondere in ländlichen Regionen sind die finanziellen Spielräume oft stark begrenzt, was zu einem weiteren Verfall der kommunalen Infrastruktur führt.

Zusätzlich verstärkt der Fachkräftemangel diese Problematik, weil es vielerorts an qualifizierten kommunalen Beschäftigten fehlt, die die notwendigen Planungen und Umsetzungen begleiten können. Ingenieure, Architekten und Fachkräfte im Bauwesen sind in vielen Regionen Mangelberufe, was zu Verzögerungen bei Bauprojekten und Sanierungen führt. Dies hat nicht nur Auswirkungen auf die Qualität der Gebäude, sondern auch auf die Attraktivität der Kommunen für junge Familien und Fachkräfte sowie auf die Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger im Allgemeinen.

¹ Die Angaben variieren hier je nach Quelle zwischen 10.751 Kommunen (Stand 28.01.2025, Wikipedia) und 11.116 (dena).

² Auch hier variieren die Zahlen je nach Quelle zwischen 175.000 und 186.000 Gebäuden.

³ <https://www.heide.de/artikelansicht/spatenstich-fuer-das-neue-schulzentrum.html>

⁴ <https://www.hna.de/kassel/nachhaltige-schule-als-lebensort-92386838.html>

⁵ KfW Kommunalpanel 2024

Suffizienz und der Bedarf an Gebäuden

Eine zentrale Frage, die sich im Kontext des kommunalen Gebäudemanagements stellt, ist die der Suffizienz: Brauchen die Kommunen tatsächlich so viele Gebäude und Räume? Angesichts der demografischen Veränderungen, der zunehmenden Implementierung neuer Arbeits- und Lernwelten sowie der fortschreitenden Digitalisierung ist es sinnvoll, die Nutzung bestehender Gebäude zu hinterfragen und gegebenenfalls zu optimieren.

Hierzu ein Beispiel, das sich in vielen Kommunen so oder ähnlich finden lässt – die Schulmensa: Im Zuge des bundesweit notwendigen Ausbaus des schulischen Ganztagsbetriebs wurden an Schulen Mensen gebaut, um den Schülerinnen und Schülern ein Mittagessen anbieten zu können. Vielerorts wurde hierzu ein neues Gebäude errichtet, das ausschließlich dem genannten Zweck dient. Die überwiegende Anzahl dieser Gebäude wird unter zwanzig Stunden die Woche genutzt. Dies entspricht einer wöchentlichen Auslastung von rund 14 %. Mit der gleichen Begründung wurden und werden weitere Flächen für die Betreuung der Schülerinnen und Schüler hinzugebaut. Diese Flächen werden zu einem großen Teil außerhalb der Unterrichtszeiten nicht genutzt. Wäre es hier nicht sinnvoller, vorhandene Flächen multifunktional zu nutzen – auch wenn dies gegebenenfalls Eingriffe in das pädagogische Konzept erfordert?

Gleiches gilt für viele weitere Flächen in öffentlichen Gebäuden. Trotz Homeoffice, mobilem Arbeiten und einer fortschreitenden Digitalisierung halten viele Kommunen an festen Arbeitsplätzen in ihren Verwaltungsgebäuden fest, obwohl diese oftmals über die Hälfte der Zeit gar nicht besetzt sind. Anstatt neue Gebäude zu errichten, sollten Kom-

munen verstärkt auf eine höhere Flächeneffizienz setzen. Beispielsweise durch eine konsequente Umsetzung von „New-Work-Konzepten“ in Rathäusern und eine gemeinwohlorientierte Nutzung von Bildungsbauten außerhalb der Nutzungszeiten. Dies spart nicht nur Kosten, sondern reduziert auch den ökologischen Fußabdruck, weil weniger neue Materialien benötigt werden. Auch hierzu ein Beispiel aus der kommunalen Praxis: Das als Multifunktionsgebäude geplante und errichtete Haus am Wotanstein der kleinen nordhessischen Stadt Gudensberg beherbergt seit 2022 im Ortsteil Maden sowohl eine Kita mit 99 Plätzen als auch das Dorfgemeinschaftshaus. Das mit nachhaltigen und zertifizierten Materialien in Holzständerbauweise errichtete Gebäude blieb mit rund 6,0 Mio. Euro sogar leicht unter der Kostenschätzung und produziert durch die PV-Anlage rund 80 % des benötigten Stroms selbst.⁶

Nachhaltigkeit und Ressourceneffizienz

Vielerorts werden alte Gebäude abgerissen und neue errichtet. Doch ist dies immer richtig und sinnvoll? Gerade die Kommunen mit ihrer Vorbildfunktion sind in der Pflicht, einen nachhaltigen und ressourcenschonenden Umgang mit ihren Liegenschaften und Gebäuden vorzuleben. Selbst sehr alte Bestandsgebäude lassen sich oftmals mit Fachwissen und Kreativität energieeffizient sanieren, an neue Anforderungen anpassen und effizient betreiben. Ein gutes Beispiel ist hier die Kita Altstadt im nordhessischen Homberg (Efze).⁷

⁶ <https://nh24.de/2022/05/05/haus-am-wotanstein-geht-in-betrieb-dgh-fuer-maden-und-kita/>

⁷ <https://nachhaltige-stadtentwicklung-hessen.de/gute-beispiele/gemeinbedarf/homberg-efze-kita-suh.html>



Abb. 1: Multifunktionsgebäude in Gudensberg (Foto: Christian Gerlach)



Abb. 2: Kindertagesstätte Altstadt in Homberg (Foto: Christian Gerlach)

Das kommunale Gebäudemanagement wird sich zukünftig stärker an den Prinzipien der Nachhaltigkeit orientieren müssen. Konzepte wie „Cradle-to-Cradle“ werden in die Planung und Umsetzung von Bauvorhaben integriert. Was spricht eigentlich dagegen, dass Materialien so gewählt werden, dass sie am Ende ihrer Lebensdauer wiederverwendet oder recycelt werden können? Es gibt genügend Alternativen zu Beton und Stahl. Warum nicht wie die Stadt Lüneburg eine Schule aus Lehm bauen? Ein Material, das zu 100 % wiederverwendbar ist.⁸ Auch hier gibt es viele inspirierende Beispiele.

Letztendlich führt eine ressourcenschonende und am realen Bedarf orientierte Planung und Baudurchführung zu mehr Klimaschutz und zu einer Entlastung des Haushalts, weil die Gesamtbetriebskosten aller Flächen langfristig sinken. Demnach ist Ressourceneffizienz nicht nur eine Frage des Umweltschutzes, sondern auch der finanziellen Entlastung für die Kommunen.

Ein weiterer Aspekt der Nachhaltigkeit ist die Berücksichtigung von sozialen und kulturellen Faktoren. Kommunale Gebäude sollten Räume schaffen, die die Gemeinschaft stärken und die Teilhabe aller Bürger fördern. Die Aufgabe des kommunalen Gebäudemanagements ist es, diese Gebäude durch Planung, Bau und Betrieb zur Verfügung zu stellen – und dies so, dass dabei Ressourceneffizienz, Klimaschutz und Finanzen in Balance bleiben. Dies kann beispielsweise durch multifunktionale Nutzungskonzepte erreicht werden, die verschiedene Bedürfnisse und Altersgruppen berücksichtigen.

Regeldichte und Förderdschungel

Eine weitere Herausforderung stellt die hohe Regeldichte dar, die es Kommunen oft erschwert, innovative Ansätze im Gebäudemanagement umzusetzen. Erinnern Sie sich noch an das eingangs erwähnte Beispiel der multifunk-

tionalen Nutzung von schulischen Räumen für Unterricht und Betreuung? In einigen Bundesländern wird die Nutzungstrennung von den Landesregierungen explizit verlangt. Ein gutes Beispiel dafür, wie Vorschriften und Richtlinien als Hemmnis wirken und notwendige Veränderungen verzögern. Allein für den Betrieb ihrer Gebäude müssen Kommunen derzeit mehr als 2000 Gesetze, Verordnungen, Richtlinien, Normen und andere Regelwerke beachten. Und im Bau sind es aufgrund der sechzehn unterschiedlichen Landesbauordnungen noch mehr. Hier müssen sich die Normengeber in EU, Bund und Ländern die Frage gefallen lassen, welche Kommunen diese Flut noch bewältigen können.

Es bedarf einer grundlegenden Reform der kommunalen Finanzierungsstrukturen, um den Investitionsstau abzubauen und den Kommunen die Möglichkeit zu geben, ihre Gebäude nachhaltig zu bewirtschaften. Hierbei stellt sich die Frage, ob immer weiter ausufernde Förderprogramme ein sinnvolles Instrument sind oder ob eine ausreichende regelhafte Finanzierung der Kommunen nicht der bessere Weg wäre. Zugegeben: Förderprogramme haben auch gute Seiten, etwa die Steuerungsmöglichkeit gesamtpolitisch gewünschter Entwicklungen, wie beispielsweise das Erreichen von Klimaneutralität. Demgegenüber müssen auch die Nachteile des immer weiter ausufernden Förderwesens diskutiert werden. Dazu gehören u. a. der hohe administrative Aufwand, die mutmaßlich höheren Kosten aufgrund veränderter Kalkulationen auf Auftragnehmerseite und die zeitlichen Effekte hinsichtlich der Realisierung.

Fördermittelgeber und -nehmer aus Bund, Ländern und Kommunen sollten in einen offenen Dialog treten und darüber diskutieren, welche Förderprogramme wirklich richtig und sinnvoll sind und welche mehr behindern als helfen. Ich bin davon überzeugt, dass auch hier ein Mehr an kommunaler Selbstbestimmung zu besseren Lösungen führt als die engen Korsetts regulierender Förderbedingungen.

An dieser Stelle könnte man den Eindruck gewinnen, dass die vorgenannten Rahmenbedingungen und Herausforderungen das kommunale Gebäudemanagement überlasten und die Kraft für die notwendigen Innovationen fehlt. Doch es gibt viele Gründe, auch hoffnungsvoll in die Zukunft zu blicken. **Denn: Kopf in den Sand stecken oder Trübsal blasen, ist keine Lösung – innovative und kreative Lösungen müssen her.**

Fazit: Ein Umdenken ist notwendig

Die Zukunft des kommunalen Gebäudemanagements erfordert ein Umdenken: Es gilt, die bestehenden Strukturen zu hinterfragen, Nachhaltigkeit und Ressourceneffizienz in den Mittelpunkt zu stellen und die finanziellen Rahmenbedingungen zu verbessern. Die Herausforderungen sind

⁸ <https://www.ndr.de/nachrichten/info/Lueneburg-Bundesweit-erstes-Schulgebaeude-aus-Holz-Lehm-und-Stroh,lueneburg1652.html>



groß, doch sie bieten auch Chancen für eine zukunftsfähige und bürgernahe Verwaltung. Hierzu einige Denkanstöße:

- Die Integration neuer Technologien und digitaler Lösungen kann dabei helfen, Prozesse zu optimieren und die Effizienz zu steigern. Beispiele, wie digitale Gebäudeverwaltungssysteme oder Smart-City-Konzepte, zeigen, wie moderne Technologien zur Verbesserung der Lebensqualität in den Kommunen beitragen können.
- Eine ehrliche und offene Diskussion über die Nutzung und den Nutzen der bestehenden und geplanten Gebäudflächen führt zu einer erhöhten Flächeneffizienz und demnach zu einer Einsparung von Ressourcen und Finanzmitteln.
- Durch eine erhöhte Flächeneffizienz und gleichzeitige Investitionen in erhaltenswerte Bestandsgebäude sinkt perspektivisch der Investitionsstau. Hier ist das Motto „Reduce to the MAX“.
- Architektur und Nutzungskonzept müssen noch stärker aufeinander abgestimmt sein. Dies erfordert von Anfang an eine intensive und vertrauensvolle Kommunikation zwischen den Nutzerinnen und Nutzern mit dem kommunalen Gebäudemanagement als Bauherrn. Miteinander statt Nebeneinander lautet hier die Devise.
- Das allumfassende Regelwerk für Bauen und Betrieb muss sinnvoll entschlackt und auf ein praxisorientiertes

Maß zurückgeführt werden. Hier sind die EU, der Bund und die Länder besonders gefordert. Die kommunalen Spitzenverbände sollten entsprechende konstruktive Vorschläge unterbreiten.

- Prozesse können durch fortschreitende Digitalisierung, interdisziplinäre Sichtweisen, ausreichende Finanzierung sowie weniger Förderbürokratie und Regeldichte effizienter gestaltet und Projekte demzufolge schneller und kostengünstiger realisiert werden.

Eins ist aber sicher: Nur durch eine ganzheitliche Betrachtung der kommunalen Liegenschaften und Gebäude sowie innovative Ansätze können die Kommunen die Weichen für eine nachhaltige und effiziente Gebäudeverwaltung stellen – zum Wohle ihrer Bürgerinnen und Bürger und für kommende Generationen. Es ist an der Zeit, die Herausforderungen aktiv anzugehen und die Chancen zu nutzen, die sich aus der Transformation des kommunalen Gebäudemanagements ergeben. **Packen wir's an!**



Jens Becker

Dipl.-Oec., Fortbildungsreferent
Kommunales Gebäudemanagement
beim vhw, Niedenstein (Hessen)

Ordentliche Mitgliederversammlung des vhw-Bundesverbands für Wohnen und Stadtentwicklung e. V. 2025



Der Verbandsrat hat die ordentliche Mitgliederversammlung des vhw e. V. auf Donnerstag, den 9. Oktober 2025, 10:30 Uhr festgelegt.
Ort: Humboldt Carré, Behrenstraße 42, 10117 Berlin

Tagesordnung:

1. Bericht des Vorstands
2. Bericht des Rechnungsprüfungsausschusses
3. Bericht des Verbandsrats
4. Feststellung des vom Vorstand und vom Verbandsrat aufgestellten Jahresabschlusses 2024
5. Entlastung des Verbandsrats für das Geschäftsjahr 2024
6. Entlastung des Vorstands für das Geschäftsjahr 2024
7. Bericht des Vorstands über den Arbeits- und Wirtschaftsplan 2025 / Zwischenbilanz zum Jahr 2025
8. Verschiedenes

Der Tätigkeitsbericht 2. Halbjahr 2024/1. Halbjahr 2025 liegt, wie gewohnt, zur Mitgliederversammlung vor.

Dr. Peter Kurz, Verbandsratsvorsitzender

Prof. Dr. Jürgen Aring, Erster Vorstand

Zur Wahrnehmung des Stimmrechts auf der Mitgliederversammlung wird auf § 9 Abs. 2 und Abs. 3 der Satzung verwiesen. Anträge an die Mitgliederversammlung müssen gemäß § 8 Abs. 2 der Satzung mindestens vier Wochen vor dem Tag der Mitgliederversammlung, **am 11. September 2025**, beim Verbandsrat (vhw-Bundesgeschäftsstelle, Fritschestraße 27/28, 10585 Berlin) eingegangen sein.

Anmeldung zur Mitgliederversammlung auch über den QR-Code:

