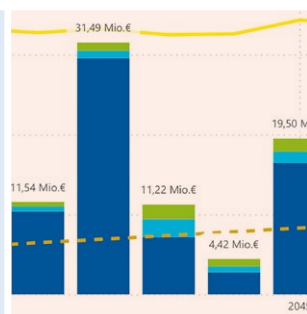


Schwerpunkt

Kommunales Gebäudemanagement



Immobilienwirtschaft

Die Zukunft des kommunalen Gebäudemanagements • Networking im kommunalen Gebäudemanagement • Digitalisierte Sanierungsplanung in Norderstedt • Kommunaler Schulbau in Stroh-Lehmbauweise • Organisationsentwicklung im Gebäudemanagement in Wuppertal • Vom klassischen Schulhausmeister zum modernen Hausmeisterverbund • KI im Gebäudemanagement • Zirkuläres Bauen im Bestand • Serielles, modulares und systemisches Bauen (SMSB) • Betreiberverantwortung als Aufgabe der Gesamtverwaltung • Betreiberverantwortung in der kommunalen Gebäudewirtschaft • Dynamik der Regelungsdichte bei Planung, Bau und Betrieb von Gebäuden

Nachrichten

Preis Soziale Stadt 2025 vergeben • Neues aus dem vhw • Fachliteratur

WohnungsMarktEntwicklung

Nachhaltige Wärmeversorgung im Wohnungsneubau



Schwerpunkt

Kommunales Gebäudemanagement

Editorial

[Kommunale Gebäudewirtschaft im Wandel](#)

169

Petra Rinnenburger,
Verband der kommunalen Immobilien- und
Gebäudewirtschaften e. V. (VKIG), Moers



Immobilienwirtschaft

[Die Zukunft des kommunalen Gebäudemanagements – Herausforderungen und Chancen](#)

171

Jens Becker,
vhw e. V., Niedenstein (Hessen)

[Networking im kommunalen Gebäudemanagement am Beispiel des VKIG e. V.](#)

175

Frank Jacobsen,
Verband der kommunalen Immobilien- und
Gebäudewirtschaften e. V. (VKIG), Moers

[Digitalisierte Sanierungsplanung – Power BI im kommunalen Gebäudemanagement der Stadt Norderstedt](#)

178

Tim Bernitt, Robert Masou,
Stadt Norderstedt

[Kommunaler Schulbau in Stroh-Lehmbau-Weise – ein Projektbeispiel in Lüneburg](#)

181

Maja Lucht,
Hansestadt Lüneburg

[Von der Matrix zur Linie – Organisationsentwicklung im Gebäudemanagement der Stadt Wuppertal](#)

185

Mirja Montag,
Stadt Wuppertal

[Vom klassischen Schulhausmeister zum modernen Hausmeisterverbund – ein Praxisbericht aus Pirmasens](#)

190

Alexander Kölsch, Jan Eberling,
Stadt Pirmasens

[KI im Gebäudemanagement – Gebäudewirtschaft der Stadt Köln setzt zukünftig auf Dokumentenklassifizierung mit KI-gestützter Software](#)

193

Petra Rinnenburger,
Stadt Köln

[Nachhaltigkeit und zirkuläres Bauen im Bestand: mit Mut ins kommunale Wirken kommen](#)

195

Lisa Pusch,
Technische Hochschule Ostwestfalen-Lippe,
Lemgo
Ursula Feld,
Stadt Aachen

[Serielles, modulares und systemisches Bauen \(SMSB\) – Impulse für den Wohnungsbau in Deutschland](#)

201

Prof. Dr. Guido Spars,
Bundesstiftung Bauakademie, Berlin
Michael Neitzel,
Neitzel Consultants GmbH, Witten

[Betriebverantwortung – eine Aufgabe der Gesamtverwaltung](#)

205

Hartmut Hardt,
Waltrop

[Betriebverantwortung in der kommunalen Gebäudewirtschaft – eine dauerhafte Herausforderung für alle Fachkräfte](#)

208

Uwe Rohde,
Verband der kommunalen Immobilien- und
Gebäudewirtschaften e. V. (VKIG), Moers

[Dynamik der Regelungsdichte bei Planung, Bau und Betrieb von Gebäuden – Herausforderungen und Lösungsansätze für die kommunale Praxis](#)

209

Jörg Schielein,
Rödl & Partner, Nürnberg



Nachrichten

[Preis Soziale Stadt 2025 vergeben, 25-Jahre-Jubiläum des Wettbewerbs – fünf Projekte aus ganz Deutschland geehrt](#)

216

Dr. Frank Jost,
vhw e. V., Berlin

[Neues aus dem vhw](#)

220

[Fachliteratur](#)

223



WohnungsMarktEntwicklung

[Entwicklung nachhaltiger Wärmeversorgung im Wohnungsneubau](#)

224

Robert Kretschmann,
vhw e. V., Berlin

Kommunale Gebäudewirtschaft im Wandel



Petra Rinnenburger

Foto: © Stadt Köln/ Martina Goyert

Die kommunale Gebäudewirtschaft spielt eine zentrale Rolle bei der Gestaltung lebendiger, nachhaltiger und zukunftsfähiger Städte und Gemeinden. Sie ist entscheidend für den Klimaschutz, die Effizienz von Verwaltungsgebäuden sowie die nachhaltige Planung der städtischen Infrastruktur. Zu ihren Aufgaben gehören die Planung, der Bau, die

Bewirtschaftung, die Sanierung und die Instandhaltung öffentlicher Gebäude sowie die Verwaltung von Immobilien im Eigentum der Kommune – alles verbunden mit dem Ziel, die Umweltbelastung zu reduzieren und Ressourcen zu schonen.

In Zeiten des Klimawandels, steigender Energiekosten und wachsender Bevölkerungszahlen gewinnt eine effiziente Gebäudewirtschaft zunehmend an Bedeutung. Sie setzt vor allem auf Klimaschutz, Kosteneffizienz, Nachhaltigkeit, Funktionalität und Lebensqualität. Das bedeutet, energieeffiziente Gebäude zu planen und bestehende Immobilien durch Sanierungen zukunftssicher zu machen. Investitionen in erneuerbare Energien, intelligente Gebäudetechnik und nachhaltige Baustoffe sind dabei essenziell. So können Kommunen ihre Umweltbilanz verbessern, langfristig Kosten einsparen und die Lebensqualität ihrer Bürgerinnen und Bürger erhöhen.

Eine gut organisierte, nachhaltige und innovative kommunale Gebäudewirtschaft birgt ein enormes Potenzial, um die Zukunft unserer Städte aktiv mitzugestalten. Es ist die gemeinsame Aufgabe von Politik, Verwaltung und Gesellschaft, diese Herausforderung anzunehmen und die Weichen für eine lebenswerte, grünere und effiziente kommunale Infrastruktur zu stellen. Dabei sind die Möglichkeiten, die kommunale Gebäudewirtschaft zu optimieren, vielseitig und bedeuten einen fortlaufenden Prozess. Beispielhaft seien hier nur die Einführung digitaler Gebäudemanagementsysteme, die Nutzung energieeffizienter Technologien und die Zusammenarbeit mit Experten und Fachleuten genannt.

Als Vorstandsvorsitzende des kommunalen Immobilien- und Gebäudewirtschaften e. V. (VKIG) und aus meiner vieljährigen praktischen Erfahrung im laufenden Geschäft heraus kann ich nur betonen, wie wichtig der Wissens-

transfer, ein regelmäßiger fachlicher Austausch und die Lobbyarbeit für die kommunalen Immobilien- und Gebäudewirtschaftsunternehmen sind. Denn die Bereitschaft und die Notwendigkeit zum Wandel sind groß.

Der Bedarf an Neubauten und Sanierungen öffentlicher Gebäude ist enorm. Zugleich verschärft sich die Flächenkonkurrenz zunehmend. Nicht nur Köln lässt vor diesem Hintergrund unter anderem bestehende Gebäude, die bisher anders genutzt wurden, zu Schulen umbauen. Wo es geht, passen Städte ihre Bestandsgebäude den veränderten Bedarfen an, ordnen Flächen neu. Sie konkurrieren um Investoren, die eigene Grundstücke mitbringen. Alternative Einkaufsstrategien und Vergabeformen müssen her. Politischer Mut, wie etwa in Köln und in anderen Städten (Wuppertal, Erfurt, Oberhausen und Jena), die Vergabe an General- oder Totalunternehmen zu gestatten, brachte erste spürbare Beschleunigung. Modulare Systeme, darunter der Holzmodulbau, haben im „Zeit- und Kostenrennen“ geholfen, Projekte zügiger umzusetzen – auch diese häufig im Generalunternehmensverfahren.

Ob kleine oder große Kommune – die meisten öffentlichen Bauherren stehen vor ähnlichen Problemen. Und immer mehr politische Stakeholder erkennen die Notwendigkeit, flexibler mit der Aufgabenerledigung umgehen zu müssen – sei es durch Änderung von Einkaufsstrategien oder Überlegungen zur Einführung neuer Organisationsformen. Auch, um im Rennen um gute Fachkräfte konkurrenzfähig zu werden und den Marktbedingungen besser begegnen zu können. Die aktuelle Ausgabe von „Forum Wohnen und Stadtentwicklung“ widmet sich genau diesen Gesichtspunkten.

Ich wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen!

Petra Rinnenburger

Dipl.-Ing. und Architektin, Vorstandsvorsitzende des VKIG e. V. und geschäftsführende technische Betriebsleiterin der Gebäudewirtschaft der Stadt Köln

Entscheidend is' auf'm Platz

Kommunen im Spannungsfeld von
Staatsreform, Lösungsorientierung
und künftiger Handlungsfähigkeit



- 12:30 Uhr Eintreffen der Teilnehmer
- 13:00 Uhr **Begrüßung und Einleitung**
Dr. Peter Kurz, Oberbürgermeister a. D. Mannheim, Verbandsratsvorsitzender vhw e. V., Mannheim
- 13:10 Uhr **Entscheidend is' auf'm Platz: Politik zwischen Zukunftsorientierung und Gegenwartsbezug**
Prof. Dr. Armin Nassehi, Lehrstuhlinhaber Institut für Soziologie, Ludwig-Maximilians-Universität München
- 13:40 Uhr **Mehr Lösungsorientierung mit weniger ... oder anderem Personal?**
Prof. Dr. Jürgen Kegelmann, Professor für Verwaltungsmanagement, Hochschule Kehl
- 14:00 Uhr **Der Verwaltungsmensch der Zukunft**
Moderierte Diskussionsrunde mit:
Albert Geiger, Kommunalentwickler, Coach und Dozent an den Hochschulen für öffentliche Verwaltung Ludwigsburg und Kehl
Prof. Dr. Jürgen Kegelmann, Professor für Verwaltungsmanagement, Hochschule Kehl
Wiebke Şahin-Connolly, Bürgermeisterin der Stadt Zossen
MODERATION: **Henning Dettleff**, Zweiter Vorstand vhw e. V.
- 14:50 Uhr Kaffeepause
- 15:30 Uhr **Vom Umkrempeln der Stadt: Die Planungshoheit der Kommunen zwischen Gestaltungsengpässen und Transformationserfordernissen**
Stefan Thabe, Beigeordneter für Umwelt, Planung, Bau und Vermessung, Stadt Herne
- 15:50 Uhr **Von kleinen Schritten und großen Hindernissen**
Moderierte Diskussionsrunde mit:
Matthias zu Eicken, Leiter Wohnungs- und Stadtentwicklungspolitik Haus & Grund
Monika Thomas, Staatsrätin a. D. der Hamburger Behörde für Stadtentwicklung und Wohnen
Dr. Brigitta Ziegenbein, Leiterin des Stadtplanungsamtes, Stadt Leipzig
Stadtrat Stefan Thabe, Beigeordneter für Umwelt, Planung, Bau und Vermessung, Stadt Herne
MODERATION: **Petra Voßebürger**, Beraterin und Moderatorin, Gesellschafterin, IKU_Die Dialoggestalter
- 16:40 Uhr **Fazit und Ausblick**
Prof. Dr. Jürgen Aring, Erster Vorstand vhw e. V., Berlin
Anschließend bis 20:00 Uhr Netzwerken und Austausch

Veranstaltungsort

Humboldt Carré
Behrenstraße 42
10117 Berlin



Alle Infos und Anmeldung
unter vhw.de/va/BG250101
oder über den QR-Code.
Es fällt keine
Teilnahmegebühr an



Fritschestraße 27/28
10585 Berlin
Telefon: 030 390473-110
Fax: 030 390473-190
E-Mail: bund@vhw.de



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-Schulgebäude-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 Gebäudeflächen 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:



Frank Jacobsen

Networking im kommunalen Gebäudemanagement am Beispiel des VKIG e. V.

Das kommunale Gebäudemanagement steht deutschlandweit vor zahlreichen Herausforderungen. Kommunen verschiedener Größenordnung müssen ihre vielfältigen Gebäudeportfolios effizient, nachhaltig und rechtssicher bewirtschaften. Dabei spielen Vernetzung, Wissenstransfer und gemeinsames Lernen eine zentrale Rolle. Der Verband kommunaler Immobilien- und Gebäudewirtschaften e. V. (VKIG) bietet mit seinem etablierten Netzwerk ein herausragendes Beispiel für erfolgreiches Networking im kommunalen Gebäudemanagement.

Der Verband VKIG e. V. im Überblick

Der VKIG e. V. ist ein gemeinnütziger Verein und versteht sich als zentrale Netzwerkplattform für Fachkräfte der kommunalen Immobilien- und Gebäudewirtschaft. Rund 12.000 Mitarbeitende der VKIG-Mitgliedsorganisationen sind über das Netzwerk mittelbar verbunden; etwa 500 engagierte Expertinnen und Experten nutzen das verbandseigene, geschlossene Intranet für den direkten Austausch. Dieses digitale Forum bietet Raum für unkomplizierte Diskussionen zu Fachthemen, aktuellen Herausforderungen und bewährten Praxisbeispielen.

Dem Verband gehören aktuell über 65 kommunale Gebäudewirtschaften (Ämter, Fachbereiche, Betriebe u. ä.) an. Diese repräsentieren Kommunen unterschiedlichster Größenordnungen: von kleineren Städten mit etwa 15.000 Einwohnern bis hin zu Großstädten mit mehr als einer Million Einwohnern; mit Düsseldorf, Mainz, Hannover, Kiel, Potsdam, Bremen und Erfurt sind auch sieben Landeshauptstädte mit dabei. Im Vorstand des VKIG sind vertreten: Petra

Rinnenburger (Köln), Dr. Christian Brinsa (Wolfsburg), Dennis Bunk (Lübeck), Rachid Jaghou (Bonn), Beate Wachenbrunner (Jena) und Alexander Kölsch (Pirmasens).

Das breite Aufgabenspektrum kommunaler Gebäudewirtschaften

Das kommunale Gebäudemanagement umfasst ein breites Spektrum an Aufgaben und Gebäudetypen. Schulen, Kindertagesstätten, Verwaltungsgebäude, Feuerwachen, Hallenbäder und viele weitere Nutzungen müssen geplant, gebaut, betrieben, instand gehalten und verwaltet werden. Entsprechend deckt das Netzwerk alle relevanten Bereiche ab, so etwa das technische Gebäudemanagement mit Themen, wie der Technischen Gebäudeausrüstung (TGA)¹, Bauunterhalt und Sanierung, das infrastrukturelle Gebäu-

¹ Technische Gebäudeausrüstung (TGA) umfasst u. a. Heizungs-, Lüftungs-, Sanitär- und Elektrotechnik.



Abb. 1: Netzwerktreffen 2025 in Erfurt (Quelle: VKIG e.V.)

demanagement mit der Organisation von Reinigung und Hausmeisterdiensten sowie das kaufmännische Gebäudemanagement, das sich unter anderem mit der Kostenverfolgung und Personalplanung befasst.

Zusammenarbeit in Fachgruppen

Ein zentrales Instrument des VKIG ist die Arbeit in themenspezifischen Fachgruppen. Diese Gruppen widmen sich Themen, wie dem nachhaltigen Planen und Bauen, der Einführung und Nutzung von CAFM-Systemen², den Anforderungen kleiner Gebäudewirtschaften oder der Organisation von Hausmeister- und Reinigungsdiensten. Weitere Schwerpunkte liegen auf dem Umgang mit Schadstoffen, der technischen Gebäudeausrüstung, der Personalgewinnung sowie der internen und externen Unternehmenskommunikation.

In diesen Gruppen arbeiten die rund 500 Netzwerkteilnehmenden eng zusammen. Sie identifizieren Informationsbedarfe, entwickeln Lösungen und tauschen aktiv gute Praxisbeispiele aus. Dabei profitieren alle von der Tatsache, dass sie in ihren jeweiligen Kommunen vor ähnlichen Herausforderungen stehen.

Best Practice und Wissenssammlung

Eine der größten Stärken des Netzwerks ist die systematische Sammlung und Bereitstellung von Best-Practice-Beispielen. Diese beinhalten unter anderem Themen, wie die Betreiberverantwortung, die Organisation der kommunalen Gebäudewirtschaft, nachhaltige Bauweisen, etwa mit Lehm oder nach dem Cradle-to-Cradle-Prinzip, sowie den Neubau von Feuerwachen und Feuerwehrgerätehäusern. Weitere Beispiele betreffen die Modulbauweise zur Be-

2 CAFM (Computer Aided Facility Management): digitale Systeme zur Unterstützung von Betriebs- und Instandhaltungsprozessen in der Gebäudebewirtschaftung.

schleunigung von Bauprojekten oder die Durchführung von Bau- und Sanierungsvorhaben mit Generalunternehmern (GU) oder Generalübernehmern (GÜ)³. Auch Fragen der Personalgewinnung und -entwicklung werden durch über 200 Beispielstellenausschreibungen sowie durch Formate, wie kollegiale Visitationen und Workshops, für neue Leitungskräfte adressiert.

Handlungsempfehlungen und Orientierungshilfen

Ergänzend zu den Praxisbeispielen bietet das Netzwerk fundierte Handlungsempfehlungen. Diese betreffen unter anderem die Bemessung des erforderlichen Personals, Strategien zur Personalgewinnung unter schwierigen Arbeitsmarktbedingungen, die rechtssichere Wahrnehmung der Betreiberverantwortung sowie den Einsatz von Rahmendienstverträgen (Rahdon). Auch neue Arbeitswelten mit flexiblen Bürokonzepten und Homeoffice-Regelungen sind Teil der Empfehlungen.

Konkrete Beispiele aus der Netzwerkarbeit

Die Praxisorientierung des VKIG zeigt sich auch in konkreten Projektbeispielen. So konnten etwa Schulneubauten durch Modulbauweise deutlich beschleunigt werden. Die digitale Erfassung und Verwaltung von Bauunterhaltungsaufwendungen erleichtert die Steuerung. Weitere Projekte betrafen die Einführung von CAFM-Systemen, die Entwicklung moderner Organisationsformen für die Gebäudewirtschaft in Großstädten oder die Optimierung der Hausmeisterdienste in kleineren Städten.

Zusammenarbeit mit weiteren Akteuren

Der VKIG kooperiert mit Partnerorganisationen, wie dem vhw (Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung), der KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement) und dem Deutschen Städtetag. Diese

Zusammenarbeit stärkt den Wissenstransfer und fördert die Anbindung an aktuelle Forschung und Verwaltungsentwicklungen.

Vorteile des Netzwerks für die Mitglieder

Die Mitgliedschaft im VKIG-Netzwerk bietet zahlreiche Vorteile: ein schneller Fachaustausch, der Zugang zu erprobtem Wissen, eine strategische Weiterentwicklung der eigenen Organisation, qualifizierende Fortbildungsformate sowie Mitgestaltungsmöglichkeiten an

3 GU/GÜ (Generalunternehmer/-übernehmer): Bauunternehmen, die Planungs- und Ausführungsleistungen für ein Projekt ganzheitlich übernehmen.

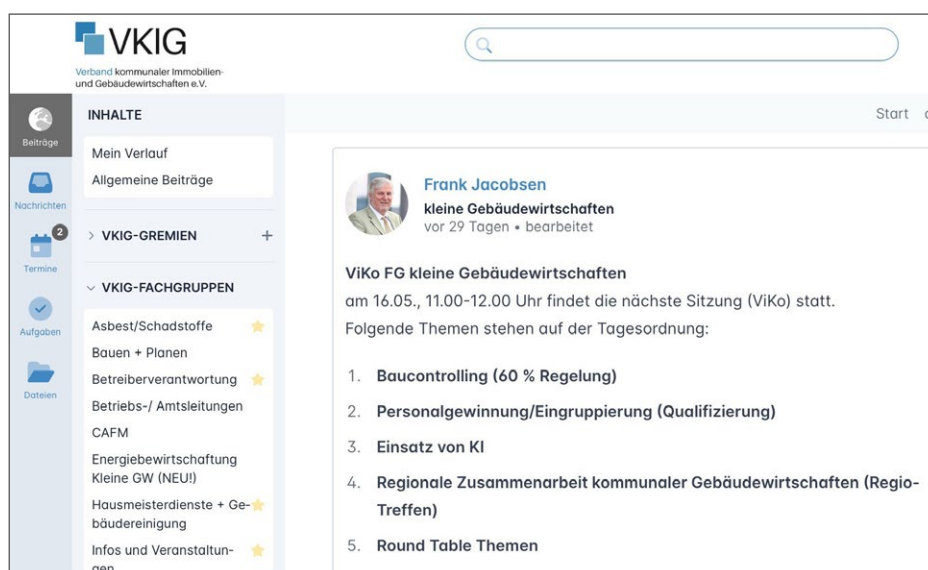
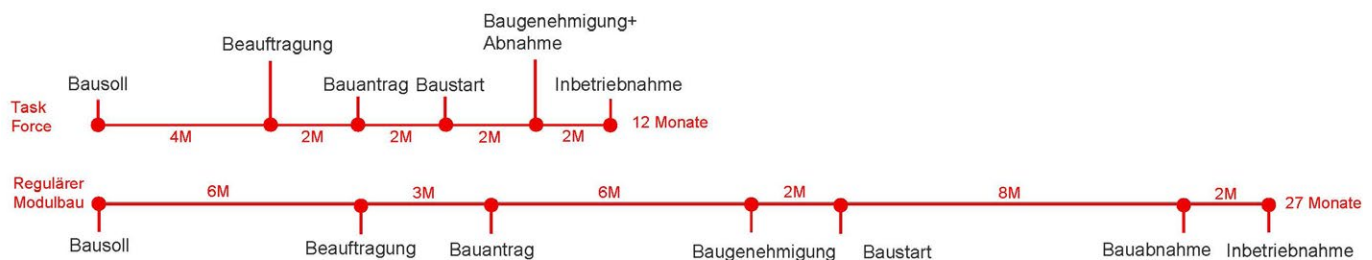
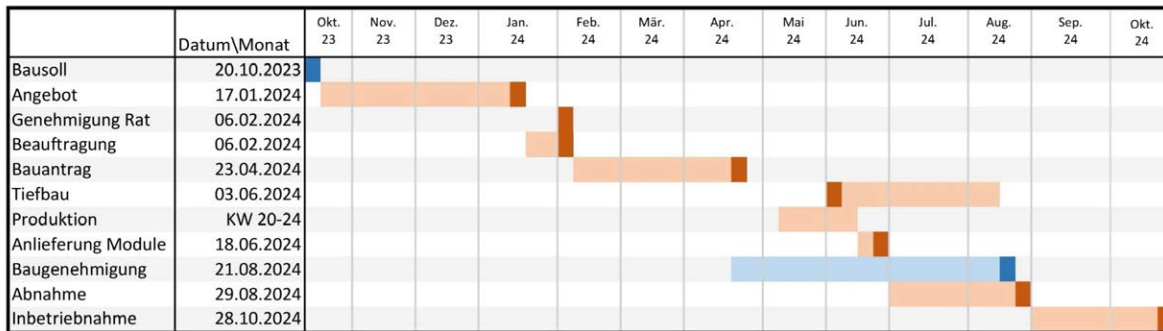


Abb. 2: Austausch über das Intranet (Quelle VKIG e. V.)

Zeitlicher Ablauf – Bolligstraße 18a



Modulares Bauen

21

Abb.3: Beschleunigungspotenzial durch Modulbau (Quelle: Gebäudewirtschaft der Stadt Köln)

kommunalen Standards. All dies unterstützt die Mitglieder darin, den Anforderungen ihrer kommunalen Realität gerecht zu werden.

Fazit und Ausblick

In einem zunehmend komplexen Aufgaben- und Beteiligungsspektrum ist Networking für das kommunale Gebäudemanagement unerlässlich. Der VKIG zeigt beispielhaft, wie ein praxisorientiertes, strukturiertes Netzwerk zur Professionalisierung beiträgt. Das Prinzip „Voneinander lernen“ bildet die Grundlage für Effizienz, Qualität und Nachhaltigkeit im Gebäudemanagement.

Der VKIG wird künftig verstärkt daran arbeiten, seine Mitglieder bei der Optimierung des Verwaltungs- und Verfahrensaufwands – vom Großprojekt bis zur täglichen Reinigung – durch vereinfachte Prozesse und digitale Werkzeuge zu unterstützen. Auch die Reduzierung kommunaler Kosten, etwa durch effizientere Ausschreibungen und standardisierte Verfahren, bleibt ein zentrales Anliegen. Der vereinfachte Zugang zu Fördermitteln ist ebenso ein strategisches Ziel.

Ein zusätzlicher Innovationsschwerpunkt liegt im zunehmenden Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) und Automatisierung. Intelligente Systeme könnten künftig die Steuerung von Energieverbräuchen, die Instandhaltung und die infrastrukturelle Betriebsorganisation erheblich verbessern. Damit trägt der VKIG zu einer zukunftsfähigen, wirtschaftlichen und modernen Ausgestaltung der kommunalen Immobilienlandschaften bei.

Keyfacts

- Über 500 Fachleute im VKIG-Netzwerk (Spezialisten aus den VKIG-Mitgliedern) tauschen sich regelmäßig über aktuelle Herausforderungen aus.
- Das Themenspektrum reicht von Schulbau über Gebäudetechnik bis hin zu Digitalisierung und Personalgewinnung.
- Die Fachgruppenstruktur fördert zielgerichteten Austausch und praxisnahe Lösungen.
- Über 200 Best-Practice-Beispiele und konkrete Handlungsempfehlungen stehen zur Verfügung.
- Zukunftsfokus auf KI, Automatisierung, Kostenoptimierung und vereinfachten Förderzugängen.

Weitere Infos unter: www.vkig.de



Verband kommunaler Immobilien- und Gebäudewirtschaften e.V.



Frank Jacobsen

Dipl.-Verwaltungswirt (FH), Geschäftsführer der Kommunalen Immobilien- und Gebäudewirtschaften e. V. (VKIG), Berlin



Tim Bernitt, Robert Masou

Digitalisierte Sanierungsplanung

Power BI im kommunalen Gebäudemanagement der Stadt Norderstedt

Die kommunale Immobilienwirtschaft steht unter steigendem Druck. Alternde Gebäudebestände, wachsende Anforderungen an die Energieeffizienz, verschärfte Brandschutzvorgaben und steigende Betriebskosten treffen auf Fachkräftemangel und angespannte Haushalte. Kommunen wie Norderstedt reagieren auf diese Situation mit neuen, datenbasierten Steuerungsansätzen. Ein Beispiel ist die Implementierung eines Analyse- und Visualisierungssystems, das auf Power BI basiert und zur systematischen Erfassung und Bewertung des Sanierungsbedarfs der städtischen Gebäude eingesetzt wird.

BI-Systeme (Business-Intelligence-Systeme) werden in der freien Wirtschaft vielfach für kaufmännische Dashboards, Visualisierungen und ein effizientes Prozessmanagement eingesetzt. Die Adaption dieser Technik in die Arbeitsprozesse der Gebäudewirtschaft Norderstedt bot sich nicht nur an, sondern ermöglicht auch eine zielgerichtete, langfristige Planung und Bündelung von Maßnahmen inklusive Investitionsprognosen und Gewichtung.

Norderstedt ist heute mit mehr als 85.000 Einwohnern viertgrößte Stadt in Schleswig-Holstein. Die direkt an die Hansestadt Hamburg angrenzende Stadt wächst beständig und wird Prognosen zufolge im kommenden Jahrzehnt die 90.000-Einwohner-Marke übersteigen. Mit diesem Wachstum steigt der Bedarf an öffentlichen Einrichtungen, deren Betrieb und Instandhaltung das Amt für Gebäudewirtschaft verantwortet. 289 Gebäude mit einer Gesamtfläche von ca. 350.000 m² fallen in dessen Zuständigkeitsbereich und werden von annähernd 260 Mitarbeitenden betreut. Die Mehrheit dieser Bauten stammt aus den 1950er- bis 1970er-Jahren, in denen energetische und technische Standards, wie sie heute gelten, kaum berücksichtigt wurden.

Ein strukturelles Problem: alternde Substanz und unzureichende Datenlage

Wie in vielen anderen Kommunen auch wurden über Jahrzehnte hinweg Investitionen in den kontinuierlichen Substanzerhalt zurückgefahren. Die Folge ist ein aufgelaufener Sanierungstau, dessen Bewältigung eine datenbasierte Priorisierung erfordert. Doch genau daran fehlte es bisher. Die Bewertung der baulichen Substanz basierte häufig auf veralteten Papierakten oder dezentral gepflegten Excel-Tabellen. Die Haushaltsplanung erfolgte auf Basis von Durchschnittswerten der Vergangenheit. Eine Erfassung, wann Bauteile ihr Lebensende erreicht haben, liegt nicht vor. Schäden wurden erst bei Auftreten behoben. Dies führte zu Medienbrüchen, ineffizientem Arbeitsaufwand und Intransparenz. Anfragen zu den baulichen Qualitäten öffentlicher Gebäude können, wenn überhaupt, nur mit erheblichem

zeitlichem und personellem Aufwand beantwortet werden. Realisierte Sanierungen und die damit verbundenen Ausgaben waren für politische Entscheidungsträger und Bürger oft nicht nachvollziehbar, was zu Unzufriedenheit und Unverständnis führte. Aufgrund der inhomogenen Datenlage war der Aufwand für Berichte erheblich. Hinzu kam, dass das knappe Personal zusätzlich zu den täglichen Aufgaben an den Gebäuden gebunden war.

Ein eingeführter funktionierender Gebäudepass im Excel-Format war mit erheblichem Verwaltungsaufwand verbunden. Aufgrund des hohen Fachkräftemangels konnten die Mitarbeitenden die Pflege im laufenden Betrieb nicht leisten. Oft scheiterte eine effiziente Auswertung der komplexen Datenmengen an den Bedienhürden der großen, unübersichtlichen Excel-Tabellen. Diese Defizite waren der Ausgangspunkt für einen digitalen Neustart.

Systemwechsel durch Business Intelligence: Projektaufbau und Datenaufnahme

Nach europaweiter Ausschreibung hat ein Projektteam gemeinsam mit einem externen Dienstleister eine Datenbank sowie ein BI-basiertes System zur Erhebung, Speicherung und Visualisierung von Gebäudedaten entwickelt. Dabei wurde das BI-System als zentrales Analyse- und Visualisierungswerkzeug integriert. Das Ziel bestand darin, ein dynamisches und zukunftsfähiges Steuerungssystem zu schaffen, das Wartungs- und Investitionsentscheidungen unterstützt und nachvollziehbar macht.

Den Kern der Neuausrichtung bildete eine vollständige Begehung des Gebäudebestands. Drei qualifizierte Erfassungsteams arbeiteten mit standardisierten Bewertungsmaßstäben und erfassten alle Daten digital per App auf Tablets. Mit diesen Teams wurde ein Gebäudebestand von 198 Gebäuden mit einer Bruttogrundfläche von 306.000 m² innerhalb eines Jahres erfasst. Zur Sicherung eines gleichbleibenden Bewertungsmaßstabs bestand jedes Team immer aus dem gleichen technischen Personal. Wesentlich war die Standardisierung der Bewertungsmaßstäbe. Da-

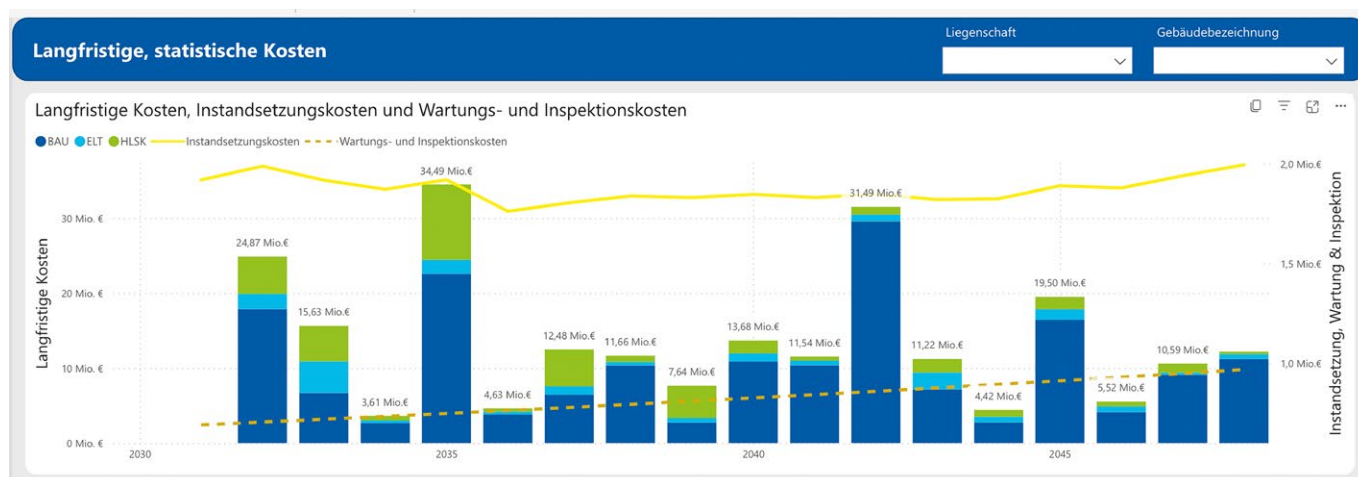


Abb. 1: Darstellung der langfristigen Kosten, Instandsetzungs-, Wartungs- und Inspektionskosten im Zeitverlauf

durch wurden Ungenauigkeiten innerhalb der Bewertung einzelner Bauzustände minimiert. Das Ziel war eine vergleichbare Einschätzung über alle Gebäudetypen hinweg.

Zu den erhobenen Informationen zählten unter anderem der bauliche Zustand, die Bauteilqualitäten, das Alter und die Erstellungsdaten der Bauteile und Komponenten, die Genehmigungssituation und die CO₂-Bilanz. Ein besonderes Augenmerk wurde auf die Verknüpfung dieser Informationen mit den Lebenszyklusdaten der Bauteile gelegt. So konnten, basierend auf dem Alter und der Lebensdauer einzelner Bauelemente, künftige Sanierungszeitpunkte prognostiziert werden. Dies ermöglicht eine vorausschauende Erkennung von Erneuerungsbedarfen sowie eine mittel- bis langfristige Ressourcenplanung.

Power BI als Planungsinstrument: von der Analyse zur Steuerung

Das eigentliche Steuerungsinstrument ist das Power-BI-Dashboard. Es visualisiert Zustände, Risiken und Maßnahmenoptionen. Die nun zentral verfügbare Datenbasis ermöglicht mithilfe von Power BI ein umfassendes Monitoring: So lassen sich beispielsweise Gebäudezustände visuell darstellen und Wartungszyklen sowie Instandsetzungsintervalle ableiten. Das System kann Investitionen nach Priorität und Dringlichkeit strukturieren. Durch die Einbeziehung weiterer Faktoren, wie Personalverfügbarkeit, Haushaltsspielräume und der strategischen Bedeutung einzelner Liegenschaften, sind zusätzliche Bewertungskriterien möglich.

Damit steht der Stadtverwaltung ein wirkungsvolles Steuerungsinstrument zur Verfügung. Die knappen Ressourcen der Gebäudewirtschaft innerhalb der Stadtverwaltung können nicht nur besser aufgeteilt, sondern auch rechtzeitig begründet werden. Gerade in Zeiten knapper Mittel ist diese Planbarkeit von erheblicher Bedeutung. Von besonderer Bedeutung ist zudem die Möglichkeit zur dynami-

schen Haushaltsplanung. Die Haushaltsplanung gewinnt an Qualität, und politische Entscheidungen werden legitimer, weil Planungen und Entscheidungen datengestützt getroffen werden können. Dashboards machen die umfangreiche Datenlage auf einen Blick erfassbar.

Transparenz für Verwaltung, Politik und Bürger

Ein zentrales Ergebnis ist die gestiegene Nachvollziehbarkeit von Sanierungsentscheidungen. Politische Gremien erhalten damit fundierte Entscheidungsgrundlagen über den Zustand, den Sanierungsbedarf und die Investitionsfolgen einzelner Gebäude. Visualisierungen im Power-BI-Dashboard veranschaulichen Entwicklungen. Entscheidungen können der Öffentlichkeit verständlicher und visuell simplifiziert dargestellt werden. Der Fortschritt beziehungsweise Rückstand bei Sanierungsmaßnahmen lässt sich nachvollziehen und kommunizieren. Dies schafft Transparenz für politische Gremien, reduziert Reibungsverluste in der Kommunikation und ermöglicht eine belastbare Planung über Legislaturperioden hinweg.

Zudem wird das BI-System in die strategische Steuerung der Verwaltung eingebunden. Bauunterhalt, Investitionsplanung, Gebäudevermietung und politische Kommunikation greifen künftig auf dieselbe Datenbasis zurück. Dadurch verändert sich die Entscheidungskultur – weg vom Bauchgefühl, hin zur belastbaren Faktenlage. Die Einführung des Systems bedeutet demnach einen technischen und organisatorischen Wandel. Anstelle zyklischer vollständiger Neubewertungen und kompletter Datenerfassungen reicht künftig die kontinuierliche Pflege der Datenbank. Ein kleines Kernteam hält das System aktuell. So sinkt der Aufwand langfristig erheblich – ein entscheidender Vorteil angesichts des Personalmangels im technischen Gebäudemanagement.



Ein System auch für andere Kommunen

Besonders bemerkenswert ist, dass das Modell inzwischen auch über die Stadtgrenzen Norderstedts hinaus Beachtung findet. Im Rahmen des VKIG (Verband kommunaler Immobilien- und Gebäudewirtschaften e. V.) werden die Neuerungen des Projekts in der Arbeitsgruppe „Kleine Gebäudewirtschaften“ fortlaufend vorgestellt. Dort stößt das Konzept auf großes Interesse, insbesondere weil es skalierbar ist und sich auf andere Gebäudewirtschaften übertragen lässt. Wie der Austausch im VKIG zeigt: Der eingeschlagene Weg ist nicht nur für Norderstedt zukunftsweisend, sondern kann auch anderen Kommunen als praxisnahes Vorbild dienen.

Fazit: ein skalierbares Modell für zukunftsfähige Bestandssteuerung

Mit der Einführung einer Datenbank und eines Power-BI-gestützten Systems hat die Stadt Norderstedt einen strategisch und operativ bedeutsamen Schritt vollzogen. Durch die Integration technischer, rechtlicher und ökologischer Parameter in ein digitales Steuerungsmodell werden neue Standards im kommunalen Gebäudemanagement gesetzt. Damit sind die Voraussetzungen für ein zukunftsfähiges, belastbares und ressourceneffizientes Gebäudemanagement geschaffen.

Das Projekt zeigt: Mit klar definierten Zielen, einer einheitlichen Datenstruktur und digitaler Unterstützung lassen sich große Bestände effizienter, transparenter und nachhaltiger verwalten. In Zeiten von Klimawandel, Energiekrise und Investitionsdruck liefert diese Form der datenbasierten Steuerung eine pragmatische Antwort auf strukturelle Herausforderungen. Ihr Mehrwert liegt nicht nur in effizienteren Prozessen, sondern vor allem in besserer Planbarkeit, höherer Transparenz und gesteigerter Entscheidungsqualität. Für andere Kommunen bietet dieses Modell eine übertragbare Blaupause – insbesondere dort, wo alternde Substanz, knappe Ressourcen und neue Anforderungen aufeinander treffen.



Tim Bernitt

Dipl.-Ing. (FH), Bauingenieur und
Amtsleiter der Gebäudewirtschaft in der
Stadt Norderstedt



Robert Masou

Dipl.-Ing., Architekt und Projektleiter der
Gebäudewirtschaft in der Stadt Norderstedt

**1 von 5
WEBINAREN
GEWINNEN!**

Webinar **SOMMER**

Erleben Sie Ihr
Fortbildungsfestival
am Schreibtisch

Jetzt mitmachen
vhw-webinarsommer.de

vhw Fortbildung



Maja Lucht

Kommunaler Schulbau in Stroh-Lehmbau-Weise

Ein Projektbeispiel in Lüneburg

In einer Hansestadt mit knapp 80.000 Einwohnenden und einer kommunalen Gebäudestruktur mit mehr als 300 Einzelgebäuden unterschiedlichsten Baualters, in denen die Nutzung von Wohnen über Betreuung, Bildung und Sport bis hin zu Verwaltung und Veranstaltungen reicht, ist eine Gebäudewirtschaft ein äußerst dynamischer und kreativer Ort. Nicht selten treffen vorhandene Bausubstanz und neue Nutzungsanforderungen konträr aufeinander, und die Architekten, Bau- und Versorgungsingenieure stecken ihre Köpfe zusammen, um Lösungen zu erarbeiten und die Nutzenden am Ende zufriedenzustellen – trotz steigender Baukosten und knapper Haushaltsmittel. Dafür braucht es manchmal ein Denken abseits der üblichen Baulösungen.

So ist es auch bei uns in Lüneburg, im Nordosten Niedersachsens zwischen Heide und Ilmenau. Die Stadt ist bekannt als touristisches Reiseziel und Drehort einer Telegenovele, die vor allem die städtischen Highlights zeigt. Doch insgesamt besteht Lüneburg aus 17 Stadtteilen, und jeder Stadtteil hat seine eigene Struktur und Herausforderungen. Die Bauaufgabe lautete: im Stadtteil Kaltenmoor gibt es eine Grundschule, die im Sinne der Ganztagsbetreuung zusätzliche räumliche Möglichkeiten benötigt, um die Nachmittagsbetreuung sicherzustellen.

Städtebaulicher Bezug

Baulich ist der Stadtteil geprägt durch einen massiven Geschosswohnungsbau sowie breite Straßenzüge aus den 1970er Jahren. Durch die Wohnraumballung und die vorherrschenden Eigentumsverhältnisse in Form von bundesweit agierenden Immobilienunternehmen richtet sich das dortige Wohnraumangebot vor allem an sozial benachteiligte Bevölkerungsgruppen. Optisch dominiert diese Form der Bebauung den Stadtteil. In Nähe zum Stadtteilzentrum sind die nötigen Gemeinbedarfseinrichtungen, wie Schule, Kindertagesstätten und Jugendzentrum, angegliedert. Die Flächen zum Verweilen, Spielen und Bewegen konzentrieren sich v. a. auf die Funktionsflächen der Gemeinbedarfseinrichtungen, wie dem Sportplatz und einer für die Öffentlichkeit zugänglichen Außenschulfläche sowie einer in die Schule integrierten öffentlichen Bücherei.

Insgesamt ist Verbesserung von Wohn- und Aufenthaltsqualität vorrangiges Ziel einer seit 1999 anhaltend durchgeführten Stadt(teil)sanierung im Rahmen der Städtebauförderung. Die Stadtsanierung hat über die Jahre zu einer teilweisen Bestandssanierung und in Teilen Umstrukturierung des öffentlichen Raums beigetragen. Der Anteil an naturbelassenen sowie gestalteten Grünflächen ist jedoch weiterhin v. a. am Rand des Stadtteils zu finden und wird

örtlich eher den benachbarten Bezirken zugeordnet. Auch bei vorherigen Bestandssanierungen war die Folge in der Regel eine zusätzliche Bebauung und Versiegelung. Die verwendeten Materialien unterschieden sich nicht wesentlich von den Hauptmaterialien der Bestandsgebäude.

Durch die Migrationsbewegungen der vergangenen zehn bis zwanzig Jahre entwickelte sich in der Bevölkerung dieses Stadtteils ein zusätzlicher Integrations- und Unterstützungsbedarf. Insbesondere die Anzahl der Kinder und Jugendlichen im Stadtteil hat zugenommen. Die Schul- und Betreuungseinrichtungen des Stadtteils haben deshalb einen stetig wachsenden Raumbedarf. Ein zusätzlicher Raumbedarf in einem bereits dicht bebauten Stadtteil mit z. T. homogener Bebauungsstruktur stellt eine Herausforderung dar. Hinzu kommt die optische Dominanz an Betonbauten und das Fehlen von naturnahen Aufenthaltsflächen. Ein Teil der Stadtteilbevölkerung wohnt zudem in unzureichend sanierten Altwohnbeständen mit Problemen, wie Schimmelbelastung, Platznot und einer anonymen Nachbarschaft. Das Projektteam der Gebäudewirtschaft hat es sich deshalb zum Ziel gesetzt, für die Kinder in der Nachmittagsbetreuung einen Ort zu schaffen, der einen Ausgleich darstellt.



Abb. 1: Außenansicht des teils drei- und teils zweigeschossigen Gebäudes (Visualisierung: Dohse und Partner Architekten mbB Hamburg)

Nachhaltigkeitsansätze

Die Grundschule Anne Frank wurde in den 1990er Jahren im Rahmen einer Sanierung von Schadstoffen, wie PCB und PAK, befreit. Viele Schulgebäude waren damals belastet, und anstatt Gelder für Modernisierungen verwenden zu können, mussten für möglichst schadstofffreie Lernumgebungen kostenintensive Sanierungen erfolgen. Diese Erfahrung prägte: einer der Gründe, warum heute bei Neubauten materialökologische Beratungen hinzugezogen werden, um Materialunverträglichkeiten zu vermeiden und möglichst ökologische Materialvarianten auszuwählen. Damit kann nachhaltiger gebaut werden, denn späteren Sanierungsbedarfen aufgrund von Schadstoffproblematiken wird vorgebeugt. Gleichzeitig kann geprüft werden, ob die Anzahl der Materialvielfalt reduziert werden kann – ein Vorteil, den wir inzwischen auch im Sinne einer verbesserten Materialkreislaufwirtschaft zu schätzen wissen.

Die Planung begann Mitte 2019 mit ersten Machbarkeitsstudien auf der Grundlage des pädagogischen Raumprogramms. 2020 folgte die Standortanalyse für den Neubau. Ursprünglich hat diese Analyse auch eine Gebäudeaufstockung der Grundschule umfasst. Doch nach Prüfung aller Alternativen stellte sich eine benachbarte Grünfläche als geeignetster Standort heraus. Allerdings war die Fläche sehr klein und besaß in Teilbereichen einen Baumbestand. Durch diese Rahmenbedingungen entwickelte sich eine vielleicht ungewöhnlich klingende Idee: Der Baukörper sollte sich den Gegebenheiten anpassen. Nach dem Grundsatz der Suffizienz sollte so wenig Fläche wie möglich in Anspruch genommen werden und gleichfalls so wenig Veränderung am Baufeld erforderlich sein. Dadurch wurde das Gebäude in der Entwurfsplanung dem natürlichen Gefälleverlauf angepasst.



Abb. 2: Werk- und Maschinenraum (Quelle: Dohse und Partner Architekten mbB Hamburg)

Durch die enge räumliche Verbindung zur Schule konnte auf bestimmte Räumlichkeiten, wie eine eigene Mensa, verzichtet werden. Ebenso werden Teile der Außenfläche und die Fahrradabstellanlage gemeinsam genutzt. Ein Werkraum der Schule wurde in den Nachmittagsbereich verlagert. Dort kann er am Vor- und am Nachmittag von verschiedenen Gruppen genutzt werden.

Damit haben die Nachhaltigkeitsansätze (Suffizienz, natur-schonendes Bauen, multifunktionale Nutzungen) den Grundstein gelegt für weitere Ideen zum nachhaltigen Bau. Die nächste Wahl musste bei den Baustoffen getroffen werden. Durch die materialökologische Beratung und Kontakte zu Akteuren aus der Szene von Cradle-to-Cradle kam der Gedanke auf, einen Strohballembau zu errichten. Vertreter des Fachbereichs Gebäudewirtschaft haben sich diese Bauweise an privaten Wohnbauprojekten angesehen. Und auf einmal schien es gar nicht mehr so unmöglich, so eine ökologische Bauweise auch für ein öffentliches Neubauvorhaben umzusetzen. Lehm ist ein hervorragendes Brandschutzmaterial und wirkt sich außerdem positiv auf das Gebäudeklima aus. Stroh hat effektive Dämmeigenschaften. Und ein Holzrahmenbau gewährleistet einen zügigen Bauablauf durch die Möglichkeit der Vorfertigung von Bauteilen im Werk.

Die Hansestadt Lüneburg ist der Modellregion Cradle-to-Cradle beigetreten. Aus dieser Konstitution hat sich eine weitere Zusammenarbeit mit einem spezialisierten Fachplaner ergeben, der bereits Erfahrung mit der Strohballembauweise für Wohngebäude hat. Die impulsgebende Zusammenarbeit konnte erfolgreich in das Projekt einfließen. Neben den überwiegend natürlichen Baustoffen wurden beispielsweise die Installationen sichtbar unter den Decken und entlang der Wände montiert. Auf abgehängte Decken wurde verzichtet, um den Einsatz von Baumaterial zu verringern.

Das Besondere an dem Gebäude ist die Identitätsstiftung durch die Form, die naturbelassene Fassade und das äußerst angenehme Raumklima durch die Verwendung natürlicher Materialien. Mit diesem Neubauvorhaben in ökologischer Bauweise konnte die Hansestadt im Stadtteil Kaltenmoor ein nachhaltiges Gebäude mit Strahlwirkung über die Stadtgrenzen hinaus verwirklichen. Die Politik steht hinter dem Projekt und unterstützt das innovative Bauvorhaben konstruktiv.

Herausforderungen im Bauablauf

Es folgte die Beauftragung zahlreicher weiterer Fachplaner für die technische Gebäudeausstattung, Statik, den Wärmeschutz, Brandschutz, Schallschutz, die Aufzugsplanung und Außenanlagenplanung. Das Planungsteam hat in konstruktiver Zusammenarbeit die Entwurfs-, Genehmigungs- und Ausführungsplanung erstellt. Zusammen mit anderen Fachplanern und einer engagierten Handwerkerschaft mit Kenntnis im Strohballembau hat sich eine engagierte Kooperation ergeben.



Abb. 3: Foyer (Quelle: Dohse und Partner Architekten mbB Hamburg)

Trotzdem musste einiges an Lehrgeld gezahlt werden. Man konnte bei der Planung nicht auf Erfahrungen anderer Projekte zurückgreifen. Die Werksplanung hatte einige Lücken, und es mussten in Versuchsräumen und manchmal erst auf der Baustelle Lösungen erarbeitet werden. Insbesondere die vielen Holzelemente – auch der Fahrstuhlschacht ist eine Holzkonstruktion – waren herausfordernd im Zusammenspiel mit Brandschutz- und Akustikanforderungen. Und mit dem heutigen Wissen und dem nötigen Abstand zu den überzogenen Lüftungsanforderungen in Folge der Coronapandemie hätte die verbaute Lüftungsanlage um einiges kleiner ausfallen können. Denn auch ohne Lüftung hat das Gebäude durch die vielen natürlichen Baumaterialien und den Schatten der Bäume selbst bei sommerlichen Temperaturen ein angenehmes Raumklima, vergleichbar mit einem alten Bauernhaus.

Der Spatenstich für die Erdbauarbeiten erfolgte am 15.02.2023. Insgesamt 27 Firmen verschiedener Gewerke wurden tätig. Aufgrund der zum Teil traditionellen Handwerkskunst, die zur Anwendung kam, und einer Gruppe von Handwerkerfirmen, die auf Strohbau spezialisiert waren, konnte ein gelungenes Bauwerk entstehen. Während der Bauphase wurden ein Strohbaushowshop und Baustellenbesichtigungen mit den Mitarbeitenden durchgeführt. Damit konnte die Akzeptanz von Beginn an gestärkt werden. Durch die zum Teil sichtbaren Lehmputzwände bestand Skepsis bezüglich der Beanspruchbarkeit im Schulbetrieb. Insgesamt kann festgestellt werden, dass das Gebäude gut angenommen wird und bisher keine starken Abnutzungen zu erkennen sind.

Fakten zum Gebäude

Das Gebäude umfasst eine Bruttogeschoßfläche (BGF) von 1300 m². Diese Fläche verteilt sich auf vier Gruppenräume, zwei Hausaufgabenräume, ein Foyer mit multifunktionaler Nutzung für 60 Personen, einen Bewegungsraum, einen Snoezelraum, einen Werkraum, eine Fahrradwerkstatt, eine Teeküche, ein Büro sowie Personalbesprechungsraum, Garderoben und Sanitärräume. Das Bauvorhaben ist für eine Gebäudezertifizierung nach BNB angemeldet, mit dem Ziel der BNB Gütesiegel Bronze, QNG-Siegelvariante QNG-NWG-UN 22. BNB ist eine Gebäudezertifizierung nach dem Bewertungssystem Nachhaltiges Bauen (BNB) des Bundes. Die Zertifizierung er-

möglicht eine Förderung. Allerdings verursacht die Zertifizierung auch einen deutlichen Mehraufwand in der Planung und Baubegleitung.

Als Hauptbaustoffe wurden gesunde Baumaterialien aus nachwachsenden Baustoffen verwendet:

- 450 m³ regionales Voll- und Leimholz für die Außen- und Innenwände, Decken und Massivholzwände
- 260 m³ regionales Stroh für die Dämmung der Außenwände
- 1500 m³ Lehmputz.

Die gewählte Ausführung spart über den gesamten zu bilanzierenden Lebenszyklus von 50 Jahren klimaschädliche Emissionen von ca. 188t CO₂-Äquivalenten (im Vergleich zur Massivbauweise). Dies entspricht 39 Erdumrundungen mit einem typischen Verbrennerkleinwagen.

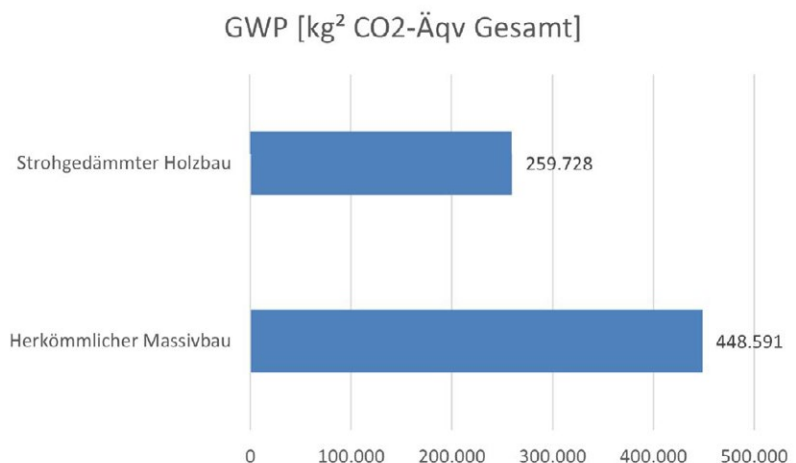


Abb. 4: Treibhauspotenzial im Vergleich



Schwer zu ermitteln sind klimarelevante und finanzielle Einsparungen, die sich durch die Modifizierbarkeit des Gebäudes bei z. B. Nutzungsänderungen ergeben werden. Ein Baustein dafür sind die Installationen, die sichtbar und ohne abgehängte Decken verbaut wurden, mit der Möglichkeit der Erweiterung. Das Bauvolumen beträgt einschließlich der Außenanlagen 7.930.000,- Euro. Davon werden rd. 6,2 Mio. Euro aus kommunalen Eigenmitteln finanziert. Es wurden Förderanträge bei Land und Bund gestellt. Die Baustoffe selbst haben das Bauprojekt nicht teurer gemacht als ähnliche Vorhaben mit Baustoffen wie Beton, Stahl und üblichen Dämmstoffen. Doch verursachten der erhöhte Planungsaufwand, der hohe Abstimmungsbedarf der Schnittstellen und die Komplexität in der Ausführung, ohne auf Erfahrungswerte zurückgreifen zu können, Mehrkosten von ca. 15 bis 20 %. Bei weiteren Projekten dieser Art werden wir von den Erfahrungen profitieren können, auch finanziell.

Das Gebäude im Betrieb

Für den Betrieb ist das Gebäude an das Fernwärmenetz angeschlossen. Die Stromversorgung wird überwiegend durch eine Photovoltaikanlage sichergestellt. Die Lampen im Gebäude sind energiesparende LED-Leuchten. Begrünung gibt es auf dem Dach, und in den naturnahen Außenanlagen konnte der Baumbestand weitestgehend erhalten bleiben.

Die Mehrfachnutzung des Gebäudes spart langfristig Energie- und Bewirtschaftungskosten. Am Vormittag nutzt die Schule die Räume als Differenzierungsfläche, und am Nachmittag nutzt die Horteinrichtung die Flächen für die Nachmittagsbetreuung von Kindern aus dem Stadtteil. Fahrradwerkstatt und Werkraum runden das Konzept ab und bieten Anreize für außerschulische Nutzungen. In der Praxis benötigt die Mehrfachnutzung ein gutes Miteinander und klare Regeln. Dabei muss gegenseitig auf die jeweiligen Bedarfe Rücksicht genommen werden. Insgesamt eine Aufgabe, die ebenso zu lösen ist wie die baulichen Herausforderungen.

Leuchtturmprojekt

So konnte erstmals bundesweit ein öffentliches Schulgebäude als Strohhallenhaus konzipiert und umgesetzt werden. Zahlreiche andere Kommunen haben sich bereits interessiert gezeigt. Hochschulen besuchten unser Projekt im Bau. Im Oktober 2023 besichtigte die Staatssekretärin Andrea Hoops des niedersächsischen Kultusministeriums die Baustelle und ließ sich über das kommunale Bauvorhaben in nachhaltiger Bauweise informieren. Auch eine Delegation aus der Ukraine hat sich das Bauprojekt vor Ort zeigen lassen, um zu überlegen, wie ein Wiederaufbau durch regionale Baustoffe organisiert werden kann.

Neben der Bauweise sind auch die Ansätze der Materialkreislauwirtschaft in einem öffentlichen Gebäude für viele andere Bauherren interessant. Gern besteht die Bereitschaft, mit weiteren Gruppen im Rahmen der Möglichkeiten eine Besichtigung durchzuführen. Ausgezeichnet wurde das Projekt mit dem „Bewährt-vor-Ort“-Siegel des Deutschen Städte- und Gemeindebunds und als Projekt der „Klimaaktiven Kommune 2024“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz. Beiträge zum Vorhaben können über die jeweiligen Titel abgerufen werden.

Weil das Gebäude auf eine langfristige Nutzung angelegt ist, wird das Projekt hoffentlich noch lange nachwirken. Wenn die nächsten Generationen an dem Gebäude etwas umbauen wollen oder es ggf. eines Tages zurückbauen, werden sie von der sortenreinen Trennbarkeit der Baustoffe und den sichtbar verbauten Installationen profitieren.



Maja Lucht

Dipl.-Ing., Fachbereichsleitung
Gebäudewirtschaft der Hansestadt Lüneburg

Quellen:

Neben den regionalen Printmedien, wie der Lüneburger Landeszeitung und der Lünepost, sind auch Berichte im Hörfunk und Fernsehen über den Hortneubau aus Holz, Stroh und Lehm veröffentlicht worden und unter folgenden Links abrufbar:

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

<https://www.zdf.de/gesellschaft/plan-b/plan-b-besser-bauen-100.html>

<https://www.hansestadt-lueneburg.de/rathaus/aktuelles/pressemitteilungen/neubau-holz-Stroh.html>

<https://www.klimaschutz.de/de/hansestadt-lueneburg>



Mirja Montag

Von der Matrix zur Linie

Organisationsentwicklung im Gebäudemanagement der Stadt Wuppertal

In Wuppertal wurden die Anforderungen an Planung, Bau, Betrieb und Verwertung von öffentlichen Gebäuden immer komplexer. Gleichzeitig wurden die damit verbundenen Informationen, Informationsträger und Schnittstellen, für die es an Regelungen fehlte, immer zahlreicher. Vor diesem Hintergrund hat sich die kommunale Gebäudewirtschaft der Großstadt im Bergischen Land nach 25 Jahren eine neue Struktur gegeben. Der Change-Prozess im Betrieb ist damit aber noch lange nicht beendet. Ein Bericht.

GMW 1.0 – Ausgangssituation

Mit einem Bestand von über 700 Gebäuden, rund 500 Beschäftigten, einem Bauvolumen von jährlich etwa 70 bis 75 Millionen Euro und einem Jahresumsatz von mehr als 120 Millionen Euro zählt das Gebäudemanagement der Stadt Wuppertal (GMW) zu den großen kommunalen Gebäudewirtschaftsunternehmen in Deutschland. Mit der Gründung des GMW im Jahr 1999 bündelte die Stadt Aufgaben und Kompetenzen für das Planen, Bauen und Betreiben von Gebäuden in einer zentralen, eigenbetriebsähnlichen Einrichtung.

Auftrag des GMW ist es, seinen Kunden – überwiegend Organisationseinheiten und Dienstleistungsbereiche der Stadt – die Grundstücke, Gebäude, Räume, baulichen/technischen Anlagen sowie die dazugehörigen Leistungen bereitzustellen, die sie für die Erledigung ihrer Aufgaben benötigen. Dabei

gilt es, den Immobilienbestand wirtschaftlich und nachhaltig zu optimieren und die Betriebskosten zu minimieren. Die dafür gewählte Organisationsstruktur war die Matrix: Acht Produktmanagementbereiche für die verschiedenen Objektarten erteilten die Aufträge und gaben die dafür erforderlichen Mittel frei; fünf prinzipiell nach Fachdisziplinen/Gewerken geordnete Funktionsbereiche entschieden über das Wie der Umsetzung. Bereichsübergreifende Unterstützung erhielten sie dabei von zwei zentralen Dienstleistungsbereichen. Alle Bereiche waren der Betriebsleitung unterstellt.

Gestiegene Anforderungen

Mehr als 20 Jahre lang erfüllte das GMW die ihm übertragenen Aufgaben in der Matrixstruktur nahezu geräuschlos, was vor allem am Einsatz sowie an der Kompetenz und Er-

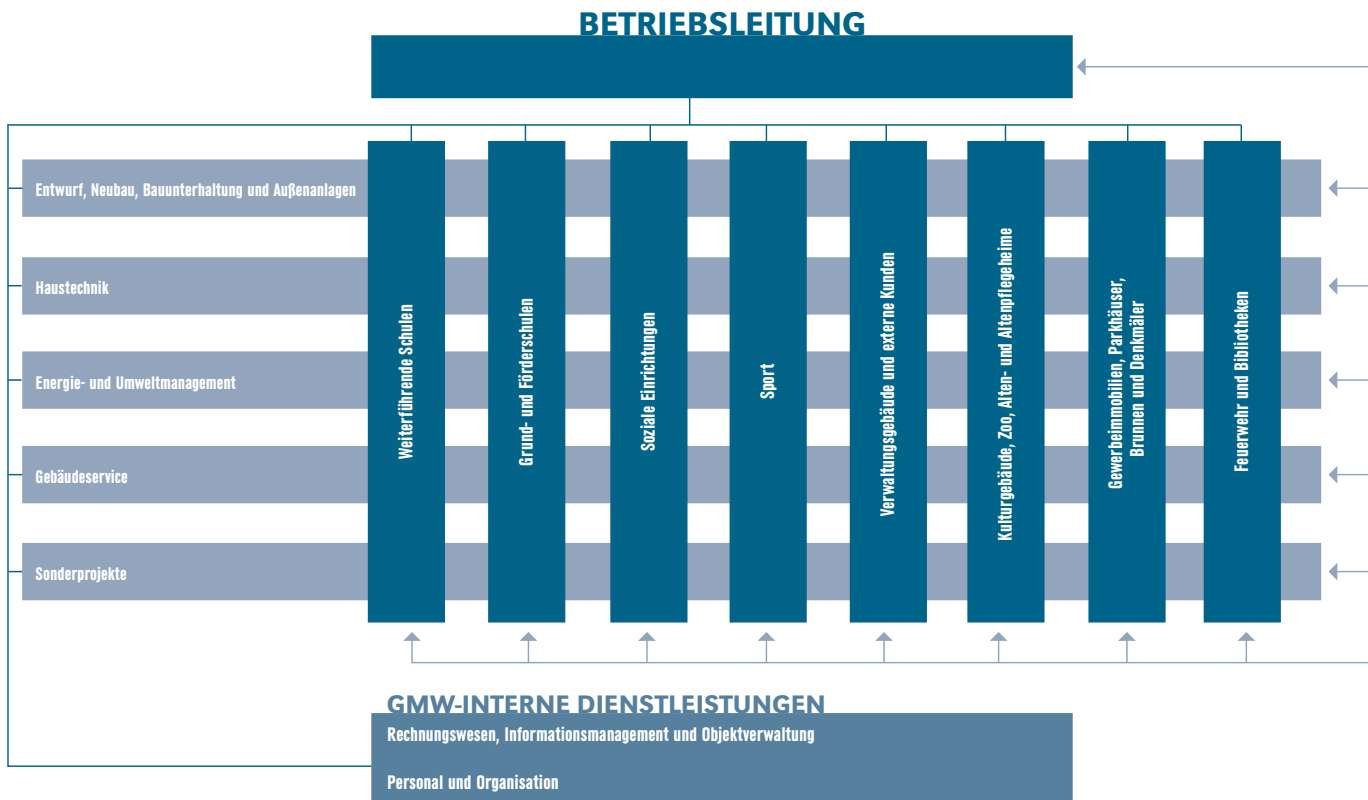


Abb. 1: Die Matrix (Quelle: Stadt Wuppertal | GMW)

fahrung seiner oft langjährigen Mitarbeitenden lag. Dennoch gab es unter den Beschäftigten immer mehr Stimmen, die auf Schwachstellen hinwiesen und das GMW mit Blick auf die Zukunft besser aufgestellt sehen wollten. Denn die Anforderungen an Planung, Bau, Betrieb und Verwertung von Gebäuden waren im Lauf der Jahre immer komplexer geworden und die damit verbundenen Informationen, Informationsträger und Schnittstellen, für die es an Regelungen fehlte, immer zahlreicher. Ein Großteil der Beschäftigten steuerte auf die Rente zu, Wissensverlust zeichnete sich ab, Fachkräfte waren schwer zu gewinnen. Und die auf den Betrieb angepasste Fachsoftware war in die Jahre gekommen.

Eine kleinere, in erster Linie mit Blick auf die technische Infrastruktur durchgeführte Analyse mit externer Unterstützung hatte bereits deutliche Schwächen in der Aufbau- und Ablauforganisation aufgezeigt, da warf Anfang 2021, vor dem Hintergrund des angespannten städtischen Haushalts, die Kostenexplosion bei Schulbauprojekten das GMW in die Schlagzeilen. Nun wurde die schon vom GMW angestrebte umfassende Organisationsuntersuchung und -entwicklung auch zu einer Forderung seitens der Politik. Das betriebsinterne Projekt „Zukunft GMW“ wurde geboren. Einer seiner Schwerpunkte: die klare Regelung von Verantwortlichkeiten.

Erkenntnisse

Unter der auf ein Jahr befristeten Beteiligung eines externen Beratungsbüros stellte sich heraus, dass die Matrixstruktur, bei der die Verantwortung für ein Projekt theoretisch im Kreuzungsbereich von Produktmanagement- und Funktionsbereichen liegt, zum einen gar nicht gelebt wurde und zum anderen auch nicht gelebt werden konnte. Die Verantwortlichen im Produktmanagement waren „Könige ohne Land“: Sie teilten einem Projekt zwar die finanziellen Mittel zu, hatten aber seine verbindliche Realisierung nicht in der Hand, weil sie nicht über die erforderlichen personellen Ressourcen verfügen konnten. Die Projektleitungen, in der Regel Architektinnen und Architekten aus dem Funktionsbereich „Entwurf, Neubau, Bauunterhaltung und Außenanlagen“, trugen nur die Verantwortung für den Hochbau und waren auf die Unterstützung und Zulieferung der Gewerke aus den Funktionsbereichen „Haustechnik“ sowie „Energie- und Umweltmanagement“ angewiesen. Diese Teilprojektleitungen wiederum sahen sich zeitgleich Anforderungen zu zahlreichen Projekten aus verschiedenen Produktmanagementbereichen ausgesetzt und hatten naturgemäß nur ihr eigenes Gewerk im Blick. Zudem waren Kapazitäten ungleich verteilt, sodass Aufgaben nicht mehr

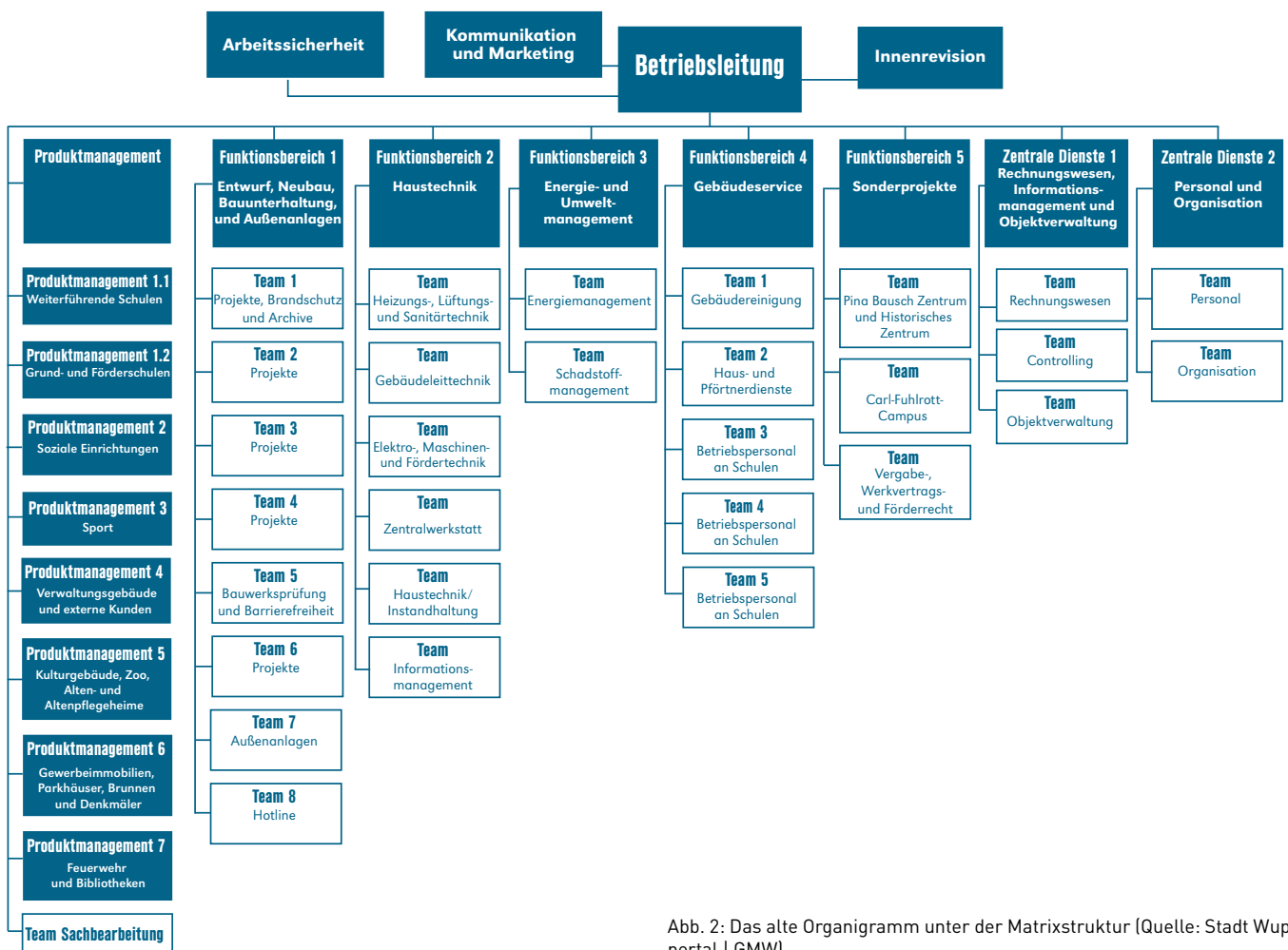
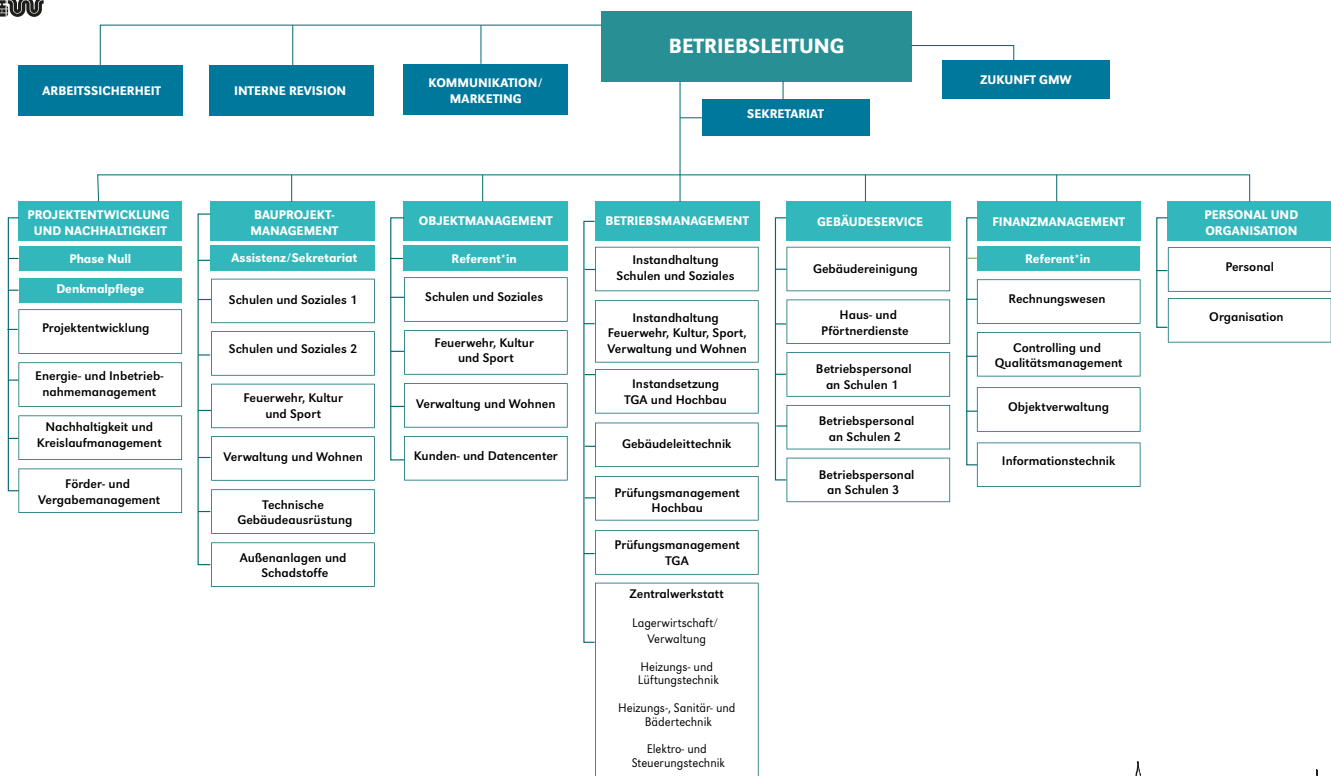


Abb. 2: Das alte Organigramm unter der Matrixstruktur (Quelle: Stadt Wuppertal | GMW)



STADT WUPPERTAL / GEBÄUDEMANAGEMENT

Abb. 3: Das neue Organigramm unter der Linienstruktur (Quelle: Stadt Wuppertal | GMW)

bewältigt werden konnten. So gab es niemanden, der in der Lage gewesen wäre, die Verantwortung für den Projekterfolg als Ganzes tragen zu können.

Damit spiegelte das GMW auch die Krux der öffentlichen Verwaltung an sich wider, leidet diese doch insgesamt an einer maximalen Zergliederung in Zuständigkeiten. Niemand verantwortet das gesamte Ergebnis. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels müssen Organisationen deshalb schlanker werden, randscharfe Abgrenzungen und Schnittstellen abbauen.

Es wurde deutlich, dass sich ein Betrieb in der Größenordnung des GMW in der Matrix nicht gut organisieren lässt: Er wird unüberschaubar und kann seiner Betreiberverantwortung höchstens noch mit einem immensen Aufwand nachkommen. Durch Prozessbeschreibungen und Dienst-anweisungen die unzähligen losen Enden verknüpfen und die Abgrenzung der Verantwortlichkeiten regeln zu wollen, wäre in der Matrixstruktur zu kompliziert gewesen und hätte einen unverhältnismäßig hohen Arbeitseinsatz bedeutet.

GMW 2.0 – Orientierung an Lebenszyklusphasen von Gebäuden

Mit der neuen Organisationsstruktur, die nach umfangreichen Vorarbeiten zum 1. April 2024 im GMW umgesetzt wurde, wurde die Linienstruktur eingeführt. Die Zuständigkeiten derjenigen Abteilungen, die mit den Kernauf-

gaben des GMW befasst sind, orientieren sich nun an den verschiedenen Lebenszyklusphasen eines Gebäudes – von der Projektentwicklung über Planung/Bau bis hin zu Bauunterhaltung und Gebäudeservice im Betrieb. Denn die verschiedenen Lebenszyklusphasen erfordern unterschiedliche Perspektiven, Kompetenzen, Aufgaben und Tätigkeiten.

Die Funktion des Bauherrn/Eigentümers wird für das GMW von der Abteilung „Objektmanagement“ wahrgenommen. In der Mitte des Gebäudemanagements nimmt sie die Portfolioverantwortung wahr und bleibt dabei erster Ansprechpartner für die Kunden des GMW. GMW-intern ist das Objektmanagement zudem Auftraggeber für die Projektentwicklung, das Bauprojektmanagement sowie das technische, infrastrukturelle und kaufmännische Gebäudemanagement während des Betriebs.

Die Abteilung „Projektentwicklung und Nachhaltigkeit“ ermittelt die Grundlagen für Baumaßnahmen/-projekte, setzt Impulse für die Portfoliosteuerung, definiert GMW-Standards, übernimmt das Energie- und Inbetriebnahmemanagement und leistet GMW-interne Unterstützung bei übergeordneten Fragestellungen. Die Projektentwicklungsphase wird ab sofort regelhaft durchgeführt, weil sowohl die Projektvorbereitung als auch die Frage, wie Bedarfe am besten gedeckt werden können, eine extrem wichtige Rolle spielen.

Die Abteilung „Bauprojektmanagement“ steuert die Planung und den Bau von Neu- und Erweiterungsbauten sowie von größeren Um-/Wiederaufbauten, Modernisierungen und Instandsetzungen. Sie knüpft direkt an die Ergebnisse der Projektentwicklungsphase an.

Die Abteilung „Betriebsmanagement“ übernimmt mit der Bereitstellung von technischen Services Aufgaben der Betreiberverantwortung und steuert in bestehenden Objekten die Planung und den Bau kleinerer bis mittlerer Projekte. Die Trennung von Bauprojekt- und Betriebsmanagement sorgt dafür, dass der zuvor immerfort bestehende Konflikt um Ressourcen bei der Priorisierung von Aufgaben nicht mehr besteht. Die Abteilung „Gebäudeservice“ stellt wie bisher die Schulhausmeister, kümmert sich um die Gebäudereinigung und -sicherung, leistet Haus- und Pfortnerdienste und kommt damit ebenfalls der Betreiberverantwortung des GMW nach. Die Abteilungen „Finanzmanagement“ sowie „Personal und Organisation“ erfüllen wie zuvor Querschnittsfunktionen. Das Finanzmanagement wurde um ein Team „Controlling“ erweitert, mit der Absicht, eine Qualitätssicherung sowie eine zielorientierte Steuerung einzuführen.



Abb. 4: Sinnbild? Skulptur „Ein neuer erfolgreicher Tag“ in Wuppertal (Foto: Jost)

Interdisziplinäres Arbeiten

Neu ist auch, dass Projektentwicklung, Planung und Bau künftig nur noch in interdisziplinär besetzten Teams stattfinden werden: Beschäftigte verschiedener Fachgebiete sollen direkt miteinander arbeiten und voneinander profitieren – Architekten, Ingenieure und Techniker/Meister aus den Bereichen Versorgungs-/Elektrotechnik, Maschinenbau oder Garten- und Landschaftsbau, Bauzeichner und andere Kompetenzträger.

Ziel ist es, die Arbeit durch eine starke gemeinsame Identifikation mit einem Projekt und die Verringerung von Abstimmungsbedarf zu optimieren. Die Verantwortung für das Ergebnis der einzelnen Projekte in Bezug auf Qualitäts-, Kosten- und Termintreue trägt die Projekt- beziehungsweise letztendlich deren Abteilungsleitung, nicht das Objektmanagement. Die Verteilung der Arbeit auf die Teams innerhalb der Abteilungen „Objektmanagement“, „Bauprojektmanagement“ beziehungsweise „Betriebsmanagement“ ist dabei kundenbezogen: Sie richtet sich nach den Geschäftsbereichen der Stadt Wuppertal mit ihrer Zuordnung der Organisationseinheiten, Dienstleistungsbereiche, Eigenbetriebe und eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen.

Ein Beispiel soll die Unterschiede in der Herangehensweise unter den beiden verschiedenen Organisationsformen verdeutlichen: Aus einer Schule wird ein Feuchtigkeitsschaden gemeldet. Bis die Ursache – ein Leck in einem Unterputzsiphon – gefunden und behoben ist, werden nicht nur Sanitäranlagenmechaniker, sondern – je nach den gegebenen Umständen – auch Maurer, Trockenbauer, Maler, Fliesenleger, Elektriker und Schadstoffexperten zum Einsatz kommen. In Zeiten der Matrixstruktur waren deshalb an der Schadensbehebung Teams aus bis zu drei Funktionsbereichen beteiligt, die jeweils nur für ihr eigenes Fachgebiet verantwortlich waren. Die Beteiligten kamen einzeln zur Fundstelle, erledigten die jeweilige Aufgabe soweit möglich und spielten den Ball wieder zurück oder an die nächsten weiter. Unter der Linienstruktur liegt die Verantwortung für die Erledigung bei einem der beiden Instandhaltungsteams der Abteilung „Betriebsmanagement“ – je nach Objektart und unabhängig vom Fach.



Noch viel zu tun

Der Veränderungsprozess geht weiter. So bildet sich zum Beispiel noch nicht überall der Grundsatz des interdisziplinären Arbeitens in der Aufbauorganisation ab. Für die Umsetzung wurde eine maximal zweijährige Übergangszeit vorgesehen. Auch einzelne Schnittstellen/Zuständigkeiten zwischen Abteilungen oder Teams befinden sich noch in der abschließenden Klärung.

Vorbehalte und Motivation

Das ist aber auch nicht verwunderlich, denn wenn neue Organisationseinheiten entstehen, andere aufgelöst werden, sich Aufgaben und Anforderungen ändern, bedeutet das nicht nur eine Neu- oder Umbenennung von Organisationseinheiten, sondern auch einschneidende Änderungen für die Menschen, die dort arbeiten und dafür sorgen, dass das GMW seine Aufgaben erledigen kann. Sie müssen sich eventuell auf neue Teammitglieder, veränderte Tätigkeitsschwerpunkte, ein anderes Büro und manchmal auch darauf einstellen, dass sie zwar nicht ihr Gehalt, aber doch ihre Position als Führungskraft verlieren.

Natürlich kann sich eine Betriebsleitung auf den Standpunkt stellen, dass persönliche Befindlichkeiten von Mitarbeitenden bei Entscheidungen über die Organisationsentwicklung ignoriert werden können. Das ist zwar möglicherweise nicht klug, aber legitim. Doch es gilt wenigstens, die sachlichen und fachlichen Vorbehalte der Beschäftigten gegen Veränderungen anzuhören und zu bedenken, um Fehlentwicklungen zu vermeiden. Jahrzehntlang war zum Beispiel der erforderliche fachliche Austausch unter den Mitarbeitenden aus den Bereichen Heizung/Lüftung/Sanitär oder Elektrotechnik in den entsprechenden Teams des Funktionsbereiches „Haustechnik“ gesichert. Weil jedoch die Bildung interdisziplinärer Teams zwingend notwendig ist, um effizienter zu werden, müssen nun Wege gefunden werden, um diesen Austausch fortsetzen zu können, wenn die Haustechniker jetzt über die Abteilungen „Projektentwicklung und Nachhaltigkeit“, „Bauprojektmanagement“ und „Betriebsmanagement“ verstreut mit fachfremden Kolleginnen und Kollegen zusammenarbeiten.

Weitere externe Unterstützung

Die Notwendigkeit von Veränderungen wurde zu Beginn des Projekts „Zukunft GMW“ von allen bestätigt, unabhängig davon, ob es sich bei den Befragten um Führungskräfte, Personen aus der Sachbearbeitung oder dem Schulhausmeisterdienst handelte. Wie massiv, weitreichend und tiefgreifend die Veränderungen am Ende jedoch sein würden, ahnte damals noch nicht einmal die Betriebsleitung. Umso wichtiger war es, bei dem Projekt durch Workshops, persönliche Gespräche und interne Öffentlichkeitsarbeit

so viele Mitarbeitende „mitzunehmen“ wie möglich. Auch wenn eine Organisationsentwicklung letztendlich natürlich kein basisdemokratischer Prozess sein kann, wurde und wird Partizipation großgeschrieben.

Mit der Aufbauorganisation ist es nicht getan: Um das GMW für die Zukunft besser aufzustellen, gilt es, eine Vielzahl an Instrumenten, Strukturen, Systemen und Prozessen zu verändern – und das alles zusätzlich zum Tagesgeschäft. Deshalb hat sich das GMW erneut externe Unterstützung geholt: Change-Begleiter unterstützen mit der agilen Scrum-Methode die verantwortlichen Projektbeteiligten dabei, die angestrebten Veränderungsziele möglichst bald und nachhaltig zu erreichen und erreichte Etappenziele sichtbar zu machen.

Fazit

Selbst wenn das Projekt „Zukunft GMW“ noch nicht abgeschlossen ist und deswegen einige Fragen noch nicht beantwortet sind, werden viele Probleme bereits jetzt leichter als vorher gelöst und vieles ist klarer. Die sich schon heute abzeichnende Wirkung zeigt: Für eine Gebäudewirtschaft von der Größe des GMW ist die Linienstruktur die absolut richtige Organisationsform.



Mirja Montag

Betriebsleiterin des Gebäudemanagements
der Stadt Wuppertal (GMW)

© Stadt Wuppertal | GMW, Foto: Frank Buetz



Alexander Kölsch, Jan Eberling

Vom klassischen Schulhausmeister zum modernen Hausmeisterverbund

Ein Praxisbericht aus Pirmasens

Mit der Gründung des eigenständigen Amts für Gebäudemanagement im Jahr 2019 übernahm die Stadtverwaltung Pirmasens nicht nur die Bauherrenfunktion für städtische Gebäude, sondern auch die Verantwortung für deren nachhaltigen und wirtschaftlichen Betrieb. Eine der zentralen Aufgaben bestand darin, die vor Ort tätigen Mitarbeitenden, insbesondere die Hausmeister, organisatorisch neu zu strukturieren und ihre Aufgaben zukunftsfähig zu gestalten.

Ausgangslage: zersplitterte Zuständigkeiten, ungleiche Arbeitslast

Bis 2020 waren die Schulhausmeister direkt dem Schulverwaltungsamt zugeordnet und jeweils einer Schule fest zugewiesen – unabhängig von der Größe oder dem baulichen Zustand des Gebäudes. Diese Struktur führte zu erheblichen Unterschieden in der Arbeitsbelastung. Die Aufgabenbeschreibung war vage, die Erwartungshaltung klar: Wünsche der Schulleitung sollten möglichst reibungslos erfüllt werden. Eine systematische Steuerung der hausmeisterlichen Leistungen fehlte ebenso wie eine Verknüpfung mit dem technischen und infrastrukturellen Gebäudemanagement. Eine Betreuung anderer kommunaler Liegenschaften, wie Kitas oder Verwaltungsgebäuden, war kaum vorgesehen.

Neustrukturierung: Aufgaben bündeln, Personal effizient einsetzen

Mit der Neuordnung wurden 17 Schulhausmeister (entsprechend 16,64 VZÄ)¹ sowie zwei frühere Bauhofmitarbeiter in das infrastrukturelle Gebäudemanagement überführt. Ziel war es, den gesamten kommunalen Gebäudebestand – rund 100 Objekte, darunter 17 Schulen und 14 Kitas – mit dem bestehenden Personal flächendeckend zu betreuen. Um den Wandel erfolgreich zu gestalten, war eine behutsame Einbindung aller Beteiligten erforderlich. Die Hausmeister, viele davon seit Jahrzehnten an „ihrer“ Schule tätig, sollten ihre neue Rolle akzeptieren können – ebenso wie die Schulleitungen, für die eine Einschränkung der bisherigen exklusiven Betreuung zunächst wie ein Rückschritt wirkte.

¹ VZÄ: Vollzeitäquivalent – eine Kennzahl, die verwendet wird, um die Arbeitszeit von Mitarbeitern in Vollzeitstellen umzurechnen, auch wenn diese in Teilzeit oder anderen Arbeitszeitmodellen beschäftigt sind. Ein VZÄ von 1,0 entspricht dabei der Arbeitszeit einer Vollzeitskraft.

Das Reviersystem: Hausmeisterverbünde mit regionaler Zuständigkeit

Das Stadtgebiet wurde in vier Reviere unterteilt, die anhand folgender Kriterien gebildet wurden:

- Bruttogrundfläche der Gebäude und Außengelände
- Nutzungsart (Schule, Kita, Verwaltungsgebäude, Leerstand)
- Erreichbarkeit und Fahrtzeiten
- baulicher Zustand der Objekte.

Für jedes Revier wurde ein Hausmeisterverbund (HMV) mit jeweils vier bis fünf Hausmeistern gebildet. Die bisherigen Schulhausmeister behielten ihre Stammobjekte, arbeiteten aber fortan auch im Revier ihrer Kollegen. Die Verbünde erhielten folgende regionale Zuständigkeiten:

- HMV 1 – Kirchberg
- HMV 2 – Mitte
- HMV 3 – West/Süd
- HMV 4 – Nord.

Zentrale Steuerung mit dezentraler Verantwortung

Arbeitsaufträge werden über eine CAFM-Software koordiniert und entweder zentral vergeben oder direkt mit den Objektverantwortlichen (z. B. Schul-, Kitaleitung) abgestimmt. Die Kommunikation, Koordination und Steuerung erfolgen durch einen Sachbearbeiter im infrastrukturellen Gebäudemanagement. Schnell zeigte sich jedoch: Für den reibungslosen Ablauf und eine effiziente Aufgabenverteilung innerhalb der Verbünde war eine hierarchische Struktur erforderlich.

Zentrale Ansprechpartner (ZA): Neue Führungsrollen im Team

Im Jahr 2024 wurde deshalb in jedem Hausmeisterverbund die Stelle eines zentralen Ansprechpartners (ZA, Entgeltgruppe 7) geschaffen. Diese übernehmen koordinierende Aufgaben:

- Einsatzplanung, Urlaubs- und Vertretungsregelung
- Abstimmung mit technischem Gebäudemanagement und Reinigungsdiensten
- Wochenenddienste und Winterdienstplanung
- Konfliktmanagement im Team.

Zudem bleiben sie weiterhin als Hausmeister im operativen Dienst tätig. Die ZAs treffen sich wöchentlich mit dem Hauptsachbearbeiter des infrastrukturellen Gebäudemanagements, um Informationen auszutauschen und Arbeitsprozesse abzustimmen. Innerhalb der Verbünde erfolgen zu Wochenbeginn ebenfalls regelmäßige Teambesprechungen.



Abb. 1: Bei Neustrukturierungen den Dialog nicht vergessen (Foto: AMAT-HIEU, Fotolia)

Veränderung als Prozess – Kommunikation und Überzeugungsarbeit

Eine grundlegende strukturelle Veränderung im Hausmeisterwesen kann nur gelingen, wenn alle Beteiligten von Anfang an eingebunden werden – insbesondere dann, wenn langjährige Routinen aufgebrochen und vertraute Arbeitszusammenhänge neu geordnet werden. Viele unserer Hausmeister waren seit Jahrzehnten an ihrer jeweiligen Schule tätig und hatten fest damit gerechnet, dort auch bis zur Rente zu bleiben. Die emotionale Bindung an das Stammobjekt war entsprechend hoch.

Umso wichtiger war es, in der Umstellungsphase Vertrauen zu schaffen und den persönlichen Sorgen Raum zu geben. Jeder Hausmeister erhielt deshalb die Gelegenheit zu einem Einzelgespräch mit einem externen Beratungsunternehmen. In diesem geschützten Rahmen konnten Bedenken, Ängste und Kritik offen angesprochen werden – ohne unmittelbare Rückmeldungspflicht gegenüber der Verwaltung. Die Ergebnisse dieser Gespräche wurden durch das Beratungsunternehmen anonymisiert ausgewertet und an uns zurückgemeldet. So konnten wir die häufigsten Themen und Vorbehalte identifizieren und gezielt darauf eingehen – sei es durch organisatorische Anpassungen, zusätzliche Unterstützungsangebote oder offene Gespräche mit einzelnen Mitarbeitenden.

Regelmäßige Hausmeisterdienstbesprechungen wurden als weiteres zentrales Element der Kommunikation etabliert. Hier erhält jeder Hausmeister die Möglichkeit, eigene Anliegen vorzubringen, sich mit Kollegen auszutauschen oder Rückmeldung zu laufenden Prozessen zu geben. Auch die Auswahl der zentralen Ansprechpartner (ZA) erfolgte in enger Abstimmung mit dem Team und wurde durch eine sorgfältige Eignungsprüfung begleitet. Dabei war es uns besonders wichtig, dass sich die späteren ZAs sowohl fachlich als auch sozial als geeignete Führungspersönlichkeiten im Team behaupten konnten.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor war außerdem die Rücken- deckung durch die Stadtspitze. Diese hatte frühzeitig deutlich gemacht, dass jede Schule auch im neuen System einen Stammhausmeister behalten wird – eine zentrale Zusicherung, die sowohl gegenüber den Schulleitungen als auch gegenüber den Hausmeistern selbst für Vertrauen sorgte. Um diesen Punkt zu stärken, wurden Oberbürgermeister und Beigeordnete aktiv in die Kommunikation eingebunden. In gemeinsamen Gesprächen mit den Leitungsteams der jeweiligen Schulverbünde wurde das Konzept des Hausmeisterverbunds vorgestellt, Fragen konnten direkt adressiert werden und die strategische Ausrichtung wurde breit verankert.

Um auch bei zwischenmenschlichen Spannungen eine Anlaufstelle im Kollegenkreis zu schaffen, wählten die Hausmeister darüber hinaus einen sogenannten Vertrauenshausmeister. Dieser fungiert als neutraler Mittler – etwa wenn es zu Konflikten mit dem zentralen Ansprechpartner oder mit der Verwaltung kommt – und stärkt so das interne Beschwerdemanagement.

Der Wandel hin zu einer teamorientierten, flexiblen Hausmeisterstruktur war demzufolge nicht nur eine Frage der Organisation, sondern vor allem ein Prozess der offenen Kommunikation, des gegenseitigen Respekts und des ernsthaften Zuhörens.

Vorteile des neuen Modells – Erfahrungen aus der Praxis

Nach einer intensiven Einführungsphase hat sich das Verbundsystem im Alltag bewährt. Die anfängliche Skepsis ist weitgehend gewichen. Die Vorteile sind vielfältig:

Ausfallsicherheit und Vertretung

Urlaube oder Krankheitsfälle führen nicht mehr zu Funktionsausfällen, weil Vertretungen innerhalb des Verbunds organisiert werden können – auch während der Schulzeit.

Entlastung durch Aufgabenteilung

Handwerklich versierte Hausmeister können sich auf größere Reparatur- oder Umbauprojekte konzentrieren, während die Kollegen die laufende Betreuung der Objekte übernehmen. Beispiel: Während der Sanierung einer Turnhalle

konnte ein Hausmeister mit handwerklichem Schwerpunkt die Baubegleitung übernehmen, weil seine Kollegen aus dem Verbund die Betreuung der Schule sicherstellten.

Effizientere Ressourcennutzung

Werkzeuge, Maschinen und Fahrzeuge werden gemeinschaftlich angeschafft und genutzt. Das ermöglicht eine bessere Auslastung und spart Kosten.

Teamarbeit und Wissensaustausch

Die Hausmeister arbeiten nicht mehr isoliert, sondern als Team. Das stärkt den Zusammenhalt, verbessert die fachliche Qualität und ermöglicht eine flexible Aufgabenverteilung.

Verbesserte Steuerbarkeit durch die Verwaltung

Die Einführung zentraler Ansprechpartner erleichtert die Kommunikation mit der Verwaltung, insbesondere bei der Umsetzung neuer Prozesse, Standards oder kurzfristiger Maßnahmen.



Abb. 2: Im Gebäudemanagement die Weichen richtig stellen (Foto: Jost)

Fazit: vom Einzelkämpfer zum Teamplayer

Die Umstellung vom klassischen Schulhausmeister zur Arbeit im Hausmeisterverbund hat nicht nur zu mehr Effizienz und Ausfallsicherheit geführt, sondern auch die Arbeitszufriedenheit der Hausmeister gesteigert. Der Austausch untereinander, die bessere Planbarkeit und die Perspektive über das eigene Objekt hinaus haben eine neue Kultur der Zusammenarbeit entstehen lassen. Das Modell stärkt die Betreiberverantwortung der Kommune und zeigt, wie infrastrukturelle Gebäudedienste professionell weiterentwickelt werden können – auch ohne erheblichen Personalaufbau. Im Übrigen waren die Erfahrungen und Impulse aus dem Netzwerk des VKIG bei der Umsetzung der Hausmeister-

verbünde in Pirmasens von entscheidender Bedeutung. Durch den regelmäßigen Austausch im Rahmen der VKIG-Fachgruppen konnten wertvolle Praxisbeispiele und Konzepte aus anderen Städten berücksichtigt werden, um eigene Umsetzungsstrategien zu entwickeln.

Ausblick

Der Aufbau der Hausmeisterverbünde in Pirmasens hat gezeigt, dass durch eine gezielte organisatorische Umstrukturierung und die Einbindung der Mitarbeitenden deutliche Verbesserungen im infrastrukturellen Gebäudemanagement erzielt werden können. Zukünftig ist es geplant, die gewonnenen Erkenntnisse weiter zu evaluieren und die Prozessoptimierung fortzuführen. Ein Fokus wird dabei auf der Weiterentwicklung digitaler Steuerungsinstrumente und der noch effizienteren Ressourcennutzung liegen. Ein weiterer Schwerpunkt wird die kontinuierliche Weiterbildung der zentralen Ansprechpartner (ZA) sein, um deren Führungsrolle zu stärken und die Kommunikation innerhalb der Verbünde weiter zu verbessern.

Langfristig soll das System des Hausmeisterverbunds die Betreiberverantwortung weiter stärken und die Verlässlichkeit des infrastrukturellen Gebäudemanagements sichern. Durch den Ausbau digitaler Anwendungen und eine gezielte Personalentwicklung wird eine flexible und resiliente Struktur angestrebt, die auf zukünftige Herausforderungen vorbereitet ist.



Alexander Kölsch

Leiter des Gebäudemanagements
der Stadt Pirmasens



Jan Eberling

Infrastrukturelles Gebäudemanagement
der Stadt Pirmasens



Petra Rinnenburger

KI im Gebäudemanagement

Gebäudewirtschaft der Stadt Köln setzt zukünftig auf Dokumentenklassifizierung mit KI-gestützter Software

Die Gebäudewirtschaft der Stadt Köln nimmt als eigenbetriebsähnliche Einrichtung auf dem Gebiet des Facility-Managements städtischer Immobilien mit ihrem modernen Immobilienmanagement eine Vorreiterfunktion ein. Neben der Hauptaufgabe, der wertschöpfenden Immobilienbewirtschaftung, leistet sie für andere städtische Dienststellen qualifizierten Service rund um die Immobilie, insbesondere bei Planung, Ausführung und Management von Neubaumaßnahmen.

Von analog zu digital

Im Lebenszyklus eines öffentlichen Gebäudes entstehen viele Tausende Dokumente, beginnend mit Planunterlagen in der Bauphase, über Abnahme- und Übergabeprotokolle, Wartungsnachweise bis hin zu Instandsetzungsunterlagen. Hier ist ein digitales Management dieser Dokumente unverzichtbar, um Gebäude effizient, zeitgemäß und nachhaltig zu betreiben. Vor diesem Hintergrund beabsichtigt die Gebäudewirtschaft der Stadt Köln in ihrer Rolle als Eigentümerin und Betreiberin von knapp 500 Gebäuden in einer der größten Kommunen Deutschlands, künftig eine stadtweite digitale Gebäudeverwaltung mittels eines CAFM-Systems (Computer Aided Facility Management) zu nutzen.

CAFM-Lösungen stehen für eine übergreifende informationstechnische Lösung zur Bewirtschaftung von Gebäuden über den gesamten Lebenszyklus. Sie umfassen unterschiedliche Module, die einzelne Aufgaben im Rahmen des rechtssicheren Betriebs unterstützen, zum Beispiel die Instandhaltung der Gebäude sowie Optimierungsmöglichkeiten im Flächenmanagement. Ein CAFM-System bündelt sämtliche Informationen über Gebäude, (technische) Anlagen, Flächen und Prozesse in einer zentralen Datenbank und ermöglicht so eine effiziente Planung, Steuerung und Kontrolle aller facility-relevanten Tätigkeiten.

Um alle im Lebenszyklus eines Gebäudes entstehenden Dokumente in einem CAFM-System digital nutzen zu können, müssen diese klassifiziert werden. Während bei neuen Bauprojekten die für das CAFM-System benötigte Klassifizierung der Dokumente standardmäßig durch die jeweiligen bauausführenden Auftragnehmer erfolgt, stellt die nachträgliche Digitalisierung und Klassifizierung der Bestandsdokumente eine große Herausforderung dar. Die über Jahrzehnte gewachsenen Gebäudebestände verfügen über umfangreiche Dokumente in den unterschiedlichsten Formaten, von handgezeichneten Plänen aus den 1960er Jahren bis hin zu frühen CAD-Zeichnungen oder PDFs. Diese heterogene Datenlage erfordert eine aufwendige manuelle Aufbereitung zur Klassifizierung, die mit den verfügbaren Personalressourcen nicht zu bewältigen ist. Das führt dazu, dass ein „Flaschenhals“ entsteht, der den Digitalisierungsprozess erheblich verlangsamt, weil der größte Teil des städtischen Gebäudeportfolios zum Bestand zählt und bereits vor Jahren und Jahrzehnten errichtet wurde.

Mit KI Bestände digitalisieren

Die Gebäudewirtschaft muss deshalb einen Weg finden, diese Dokumente effizient und mit wenig Personaleinsatz für eine digitale Nutzung vorzubereiten. Als Lösung wurde eine Software für die automatisierte Verarbeitung von Ge-



Abb. 1: Dokumente und Unterlagen im analogen Archiv (Foto: Jost)

bäudeunterlagen (Dokumente und Pläne) gefunden. Diese nutzt mit künstlicher Intelligenz (KI) gestützte Verfahren zur Klassifizierung von Dokumenten (inklusive Planunterlagen) mit verschiedensten anschlussfähigen Anwendungsfällen. Beispielsweise können die Dokumente in ein CAFM-System integriert und Basisdaten für Ökobilanzierungen oder die Anreicherung von 3D-Modellen ausgelesen werden. Hierbei bietet die KI-Lösung einen flexiblen, datenzentrischen, skalierbaren Plattformansatz an.

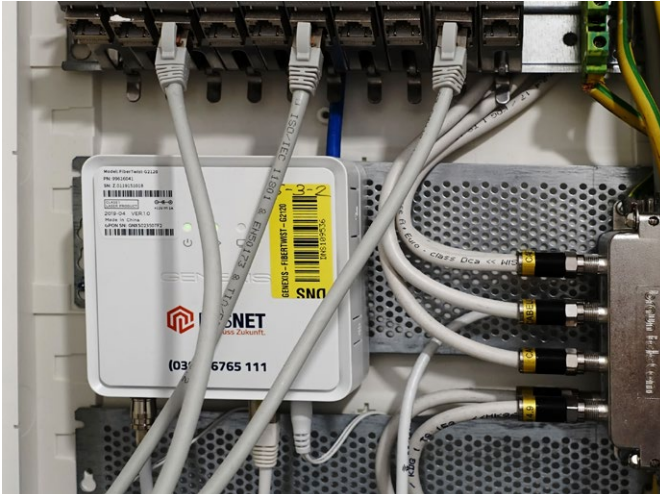


Abb. 2: Blick hinter die Kulissen (Foto: Hein Glück)

Die Software kombiniert moderne Ansätze der künstlichen Intelligenz. Zum Einsatz kommen leistungsfähige Sprachmodelle (Large Language Models, LLM), die auf umfangreichen Textdaten trainiert wurden. Sie sind in der Lage, natürliche Sprache zu analysieren und zu generieren. Diese Modelle übernehmen Aufgaben im Bereich des Natural Language Understanding (NLU), also dem Verstehen und Interpretieren von Sprache. Ergänzend kommt symbolische KI zum Einsatz, die auf vordefinierten Regeln, Begriffssystemen und logischen Zusammenhängen basiert. Dieses Verständnis natürlicher Sprache ermöglicht zum einen die Klassifizierung der Dokumente und zum anderen die präzise Extraktion von Informationen, die in Wissensgraphen strukturiert und miteinander verknüpft werden. So entsteht eine durchsuchbare, logisch vernetzte Wissensbasis. Ein weiterer zentraler Bestandteil ist die speziell auf die Baubranche zugeschnittene Texterkennung (Optical Character Recognition, OCR). Diese erkennt zuverlässig sowohl gedruckte als auch handschriftliche Inhalte aus gescannten Bauplänen, Wartungsprotokollen und anderen branchenspezifischen Dokumenten.

Technologien für ein zukunftsfähiges Gebäudemanagement

Ein datenbasierter Gebäudebetrieb ist nur mit strukturierten und klassifizierten Daten möglich. Die Kombination aus LLM, OCR, Wissensgraphen und regelbasierter Modellierung ermöglicht es, selbst komplexe Bestandsdaten automatisch inhaltlich zu erschließen, zu kategorisieren und in ein intelligentes Facility Management einzubinden. Diese Technologien schaffen die Grundlage für ein zukunftsfähiges Gebäudemanagement.

Ziel ist der Aufbau einer konsistenten, maschinenlesbaren und fortlaufend erweiterbaren Datenbasis, auf der fundierte Entscheidungen für den Betrieb kommunaler Gebäude getroffen werden können. Dazu zählen etwa die Planung und Priorisierung von Instandhaltungsmaßnahmen sowie strategische Entscheidungen zu Umbauten, energetischen Sanierungen oder potenziellen Rückbauvorhaben. Langfristig wird dadurch nicht nur die Transparenz im Gebäudebetrieb erhöht, sondern auch ein wichtiger Beitrag zu mehr Nachhaltigkeit, Effizienz und Kostensicherheit im kommunalen Immobilienmanagement geleistet.



Abb. 3: Digitalisierung im Gebäudemanagement (©Sergey_Khandozhko_AdobeStock)



Petra Rinnenburger

Dipl.-Ing. und Architektin, Vorstandsvorsitzende des VKIG e. V. und geschäftsführende technische Betriebsleiterin der Gebäudewirtschaft der Stadt Köln

Foto: © Stadt Köln/Martina Goyert



Lisa Pusch, Ursula Feld

Nachhaltigkeit und zirkuläres Bauen im Bestand: mit Mut ins kommunale Wirken kommen

Spätestens seit dem deutschen Beitrag der 18. Internationalen Architekturbiennale in Venedig sind die Wieder- und Weiterverwendung von gebrauchten, „geretteten“ und vorhandenen Bauteilen, -komponenten und -stoffen im Fachdiskurs der Planenden-Welt angekommen. „Open for Maintenance – wegen Umbau geöffnet“, kuratiert von Arch+, Summacumfemmer und Büro Juliane Greb, hat dem Handlungsansatz des kreislaufgerechten Umbaus einen Pavillon gewidmet und mit Concular, vielen Architekturhochschulen und -universitäten sowie weiteren Akteuren ein lebendiges Depot aus gesammeltem Material geschaffen – vor Ort und digital. Auch in der kommunalen Planungs-, Bau- und Betriebswelt sind Ansätze des zirkulären, kreislaufgerechten Bauens mittlerweile angekommen. Kommunen, wie der Kreis Viersen, die Hansestadt Lüneburg, die Stadt Aachen, der Kreis Lippe oder die Cradle-to-Cradle-Gemeinde Straubenhardt zeigen: Ressourcenschonendes, klimagerechtes und bio-basiertes Bauen in kommunalen Kontexten gelingt.

Und das muss es auch. Der Blick in die Klimawissenschaft zeichnet ein düsteres Bild: Energieverbräuche, Single-Use-Materialeinsätze und eine Kultur des Abreißens sorgen für horrende CO₂-Ausstöße, einen enorm hohen Ressourcenverbrauch und große Abfallmengen aus der Bauindustrie. Im Bereich des Energiemanagements, des Einsatzes von energiesparenden Nutzungskonzepten, energieeffizienter Gebäudehüllen und der Wärmeplanung sind bereits viele erfolgreiche Schritte getan. Doch reicht das aus? Wir wollen zeigen, wie wichtig es ist, nicht nur den Fokus auf Klimafolgenanpassungen zu legen, sondern weiterhin den aktiven Klimaschutz durch ressourcenschonendes und kreislaufgerechtes Bauen im kommunalen Planen, Bauen und Betreiben von Liegenschaften umzusetzen.

Bekanntermaßen steckt die deutsche Bauwirtschaft schon einige Jahre in der Krise, und im kommunalen Bauen sind es nicht weniger Probleme: signifikanter Sanierungsstau, ein riesiger Umschwung in der kommunalen Personalstruktur, hierarchische und zum Teil langsame Strukturen, Defizite in Projektmanagement und Digitalisierung – die Liste ist lang und macht wenig Mut auf innovative Lösungen, zukunftsfähige Räume und nachhaltige Ideen. Dabei birgt die kommunale Aufgabe des Unterhalts, Betriebs und der Weiterentwicklung von Liegenschaften unzählige Potenziale: das Immobilienportfolio kommunaler Auftraggebenden besteht meist aus wenigen Nutzungsprofilen. Demnach ähneln sich die Planungsaufgaben und -umfänge, genauso wie die Ansprechpersonen und Abläufe. Verwandte Rahmenbedingungen bilden eine gute Ausgangslage für interkommunalen Austausch, gegenseitiges Lernen und gezielten Wissenstransfer. Der immense Gebäudebestand in kommunaler Hand zeigt die Verantwortung und Chancen auf, die Kommunen im Umgang mit diesem haben: Wie

bauen wir für den Bestand eine kreislaufgerechte Welt weiter und um?

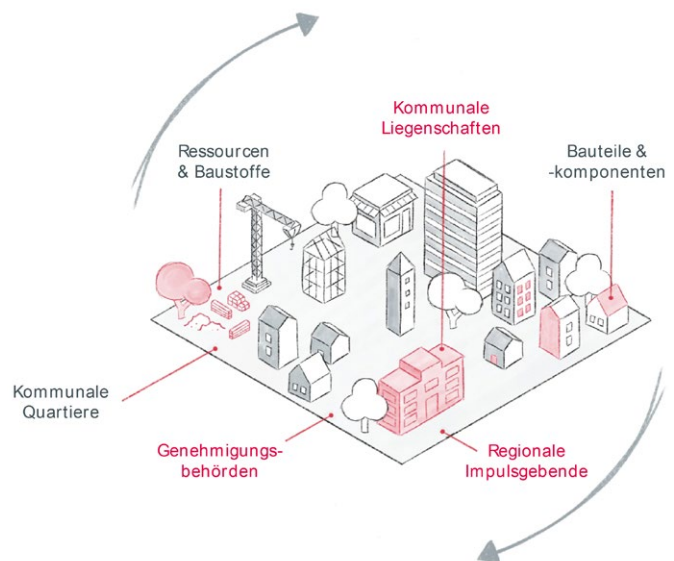


Abb. 1: Wirkungsebenen des kommunalen Handelns beim zirkulären Bauen (Quelle: TH OWL)

Mit strategischen Zielen einen Rahmen schaffen

Zahlreiche Projekte und Vorhaben der letzten Jahre haben Leitfäden und Roadmaps erarbeitet, die Wissen rund um das zirkuläre Bauen für Kommunen bereithalten. Im Modellvorhaben „RE-BUILD-OWL: Digitalisierungskompetenz für zirkuläres Bauen in Ostwestfalen-Lippe“¹ hat der Kreis Lippe eine digitale Transferplattform mit Grundlagen-

¹ Das Vorhaben RE-BUILD-OWL wurde 2021–2023 innerhalb des Programms Region gestalten des Bundesministeriums für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen in Zusammenarbeit mit dem Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung gefördert.

wissen und Beispielen zum zirkulären Bauen entwickelt (<https://plattform.re-build-owl.de>). Die Roadmap „Zirkulär. Zukunftsweisend. Kommunal. Bauen. Zirkuläres Bauen für den Kreis Lippe“ (2024) fasst alle wesentlichen Handlungsoptionen zusammen, die Kommunen zur Einführung zirkulären Bauens zur Verfügung stehen. Anhand von zehn Handlungsfeldern werden diese strategisch in kurz-, mittel- und langfristige Maßnahmen übertragen:



Abb. 2: Titelseite der „Roadmap – zirkuläres Bauen für den Kreis Lippe“ (Quelle: Kreis Lippe)

1. zirkuläres Bauen und Sanieren politisch legitimieren und in eine Umsetzungsstrategie integrieren
2. neue Routinen beim kommunalen Planen und Bauen aufbauen
3. Ausschreibung und Beschaffung auf Zirkularität ausrichten
4. mit einer Digitalisierungsstrategie zirkuläres Bauen auf ein höheres Niveau heben
5. „Building Information Modelling“ zum Standard beim kommunalen Planen und Bauen machen
6. Angebot und Nachfrage zirkulärer Baustoffe und -materialien in der Region entwickeln
7. über die Bewertung von Gebäuden zukunftsorientierte Planungssicherheit erlangen

8. interdisziplinäre Zusammenarbeit stärken
9. Kompetenzen für zirkuläres Bauen in den Kommunen ausbauen und stärken
10. Kommunikation, Dialog und Wissenstransfer sicherstellen.

Kurzfristig lassen sich bereits eine Reihe von Maßnahmen kommunal umsetzen, die wir als Auswahl aufzeigen:

A. Projekt- und Prozessmanagement ausrichten

- Rollen und Verantwortlichkeiten definieren und Bedarf analysieren
- relevante Akteure des Kreises im Bereich Planen und Bauen einbeziehen
- durch Einbindung von Mitarbeitenden aus verschiedenen Fachbereichen das Fachwissen bündeln.

B. Bereits in der Bedarfsermittlung zirkuläres Bauen implementieren

- politische Positionierung bereits in den ersten Planungsüberlegungen verorten
- zu Beginn der Projektentwicklung Nachhaltigkeitskonzept erstellen
- Variantenvergleiche in ökologischen und ökonomischen Langzeitbetrachtungen zur Unterstützung der Entscheidungsfindung durchführen.

C. Kreislaufgerechte Materialkonzepte und Wiederverwendung als oberste Prämisse verankern

- Materialien verwenden, die nicht nur lange im Kreislauf gehalten werden können, sondern auch umweltverträglich sind.

D. Gebäude als Rohstoffbanken

- Gebäuderessourcen- oder -materialpass einführen
- ein Bewertungssystem einführen, das zirkuläres Bauen unterstützt und die Grundlage für politische und fachliche Entscheidungen legt.

E. Kommunikation und Wissenstransfer

- eine koordinierende und beratende Funktion des Kreises für die Städte und Gemeinden bei der Einführung des zirkulären Bauens übernehmen
- kreisinterne interdisziplinäre Zusammenarbeit stärken
- Angebote für Kommunalpolitik zur Wissensvermittlung machen.

Der Rolle neuer Routinen beim kommunalen Planen und Bauen widmet sich das Forschungsvorhaben „**ProZirkulär** – kommunales Bauen: Prozessketten zirkulär denken“² und geht der Frage nach, wie zirkuläres Bauen in kommunalen

² Gefördert wird das Projekt ProZirkulär im Rahmen der Zukunft Bau Forschungsförderung des Bundesministeriums für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen in Zusammenarbeit mit dem Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (2024–2027).

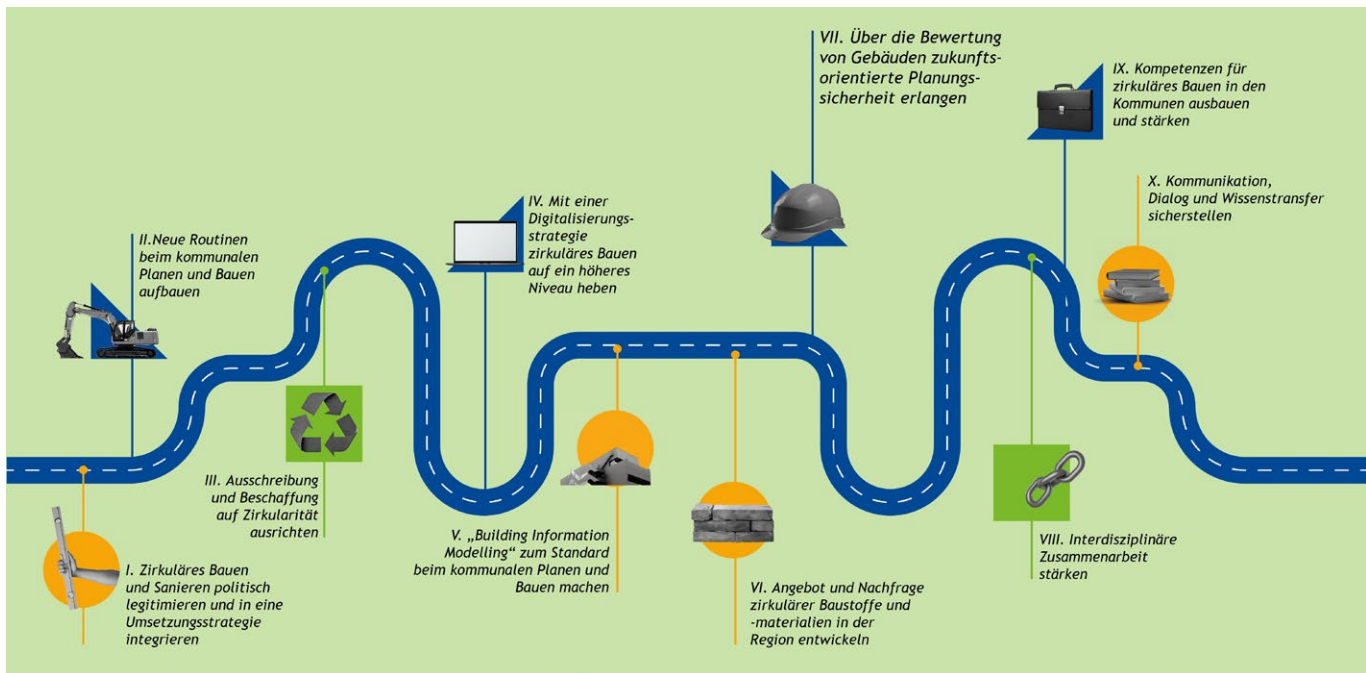


Abb. 3: Zehn Handlungsfelder zeigen, wie Kommunen zirkuläres Bauen strategisch verankern können. (Quelle: Kreis Lippe)

Verwaltungsstrukturen gelingen kann. Es untersucht zirkuläre Planungsmethoden und Bauweisen und stellt die Frage, wie ein Gebäude geplant werden muss, um nach seinem jeweiligen Lebenszyklus weiterhin nutzbar zu bleiben. Die gemeinsamen Verbundpartner – der Kreis Lippe, das Institut für Energieforschung der Technischen Hochschule Ostwestfalen-Lippe und der Wissenschaftsladen Bonn e. V. – entwickeln Kriterien und Anforderungen, evaluieren diese mit Experten zum zirkulären Bauen und übertragen sie in ein allgemeingültiges Prozessmodell. In einem Real-labor, der Sanierung eines Siebziger-Jahre-Berufskollegs in Detmold, werden diese erprobt und implementiert. Die Verbreitung der daraus gewonnenen Erkenntnisse erfolgt über bestehende Netzwerke und Onlineplattformen sowie als Beratungsformate für Kommunen.

Wie können neue Routinen für zirkuläres Bauen entwickelt werden? Welche Prozesslandschaften gibt es in Kommunen? Welche Prozessschritte weisen die größte Hebelwirkung für zirkuläres Bauen auf? Diesen Fragen geht das Projekt aktuell mit der Erhebung des idealtypischen IST-Prozesses des Planens und Bauens am Beispiel von Bildungsbauten im Kreis Lippe nach. Hierzu fanden leitfragengestützte Interviews mit allen relevanten Akteuren statt, die im Planungs- und Bauablauf beteiligt sind. Rollen, Verantwortungen und Entscheidungsparameter werden damit einhergehend aufgenommen. Der IST-Prozess bildet die Ausgangslage für das Reallabor, in dem die Beteiligten in Workshopformaten zu Kriterien und Maßnahmen des zirkulären Bauens im Kreis Lippe arbeiten und Lösungsideen entwickeln.

Die Kriterien und Maßnahmen hat das Projektteam aus der Analyse von zwölf Leitfäden zum nachhaltigen und zirkulären

Bauen herausgearbeitet und anhand der Leistungsphasen der HOAI³ kategorisiert. Über 250 Kriterien wurden identifiziert und auf Basis des Leitfadens des LUBW (2024) geclustert: Dabei beziehen sich knapp 75 % auf die Planungsphasen, 12 % auf die Vergabe und 14 % auf die Bauphase. Zählt man allerdings die Phasen der Bedarfsermittlung, des Betriebs und End of Life mit dazu, sieht es wie folgt aus:

	Leistungsphasen der HOAI, zusammengefasst				
	Bedarf	Planung	Vergabe	Bau	Betrieb & End of Life
Anzahl	38	234	37	44	21
Prozent	10 %	62 %	10 %	12 %	6 %

Tab. 1: Übersicht identifizierter Kriterien entlang des Planungs- und Bauprozesses auf Basis der Leistungsphasen HOAI (Quelle: TH OWL)

Kommunen als Auftraggebende, Bauherren und häufig auch Eigennutzende haben es also in der Hand, über die strategische Zielsetzung von nachhaltigen und zirkulären Bauprojekten, kreislaufgerechte Ausschreibung von Planungen sowie Gewerken mitzuentscheiden. Dies verdeutlicht auch Auflistung nach Stakeholdern (Abb. 4). Die Planenden der Architektur haben mit 40 % die meisten Kriterien inne. Kommunen als Bauherren werden 22 % zuteil. Zusammengefasst haben Fachplanende 20 % inne, davon 7 % für Aufgaben der Beratung und Fachplanung zum zirkulären Bauen sowie des Managements der Bauteilbeschaffung. Auf Bauleitung, Bauunternehmen, Nutzende, Anwohnende und die Öffentlichkeit entfallen 10 % der Kriterien, 8 % gelten übergreifend für alle Stakeholder.

3 Verordnung über die Honorare für Architekten- und Ingenieurleistungen

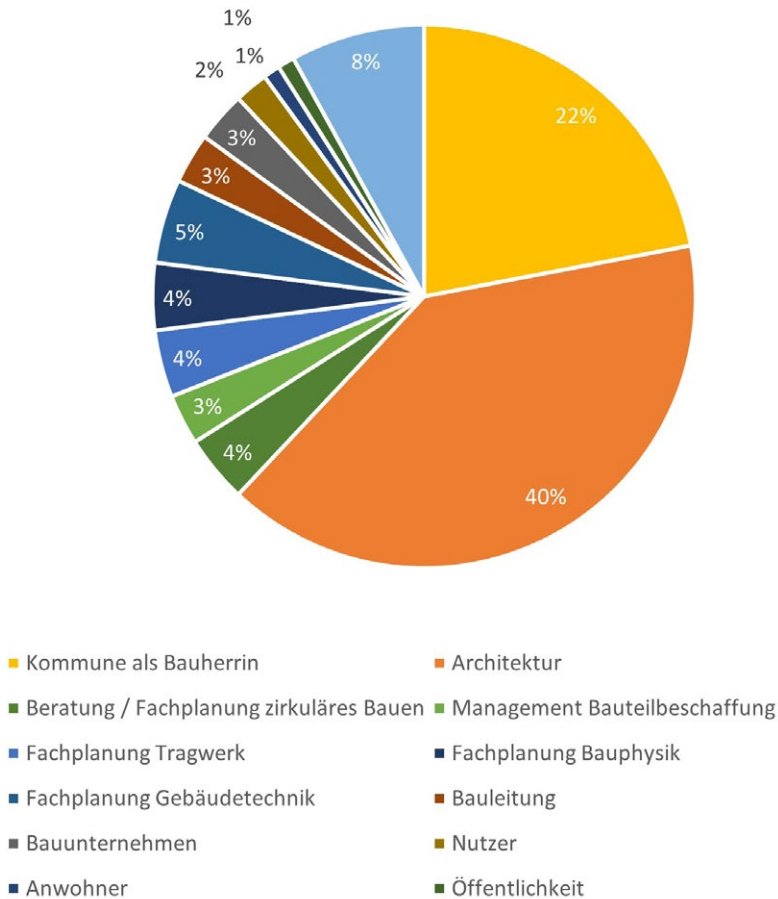
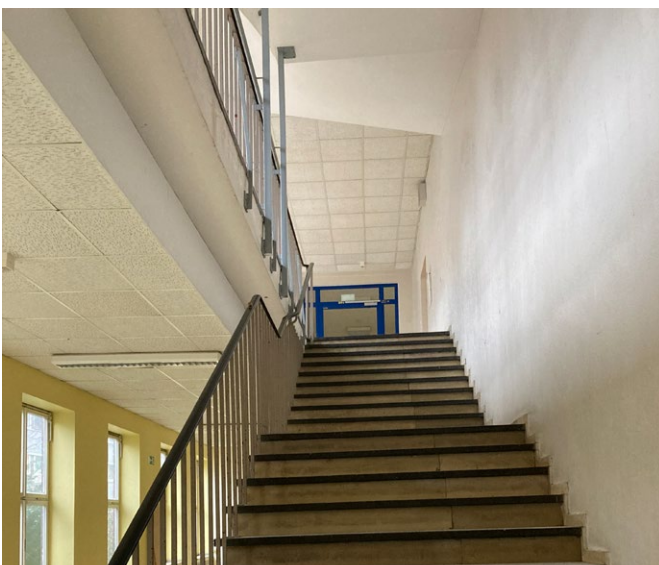


Abb. 4: Kriterien und Maßnahmen für zirkuläres Bauen: Anteile der beteiligten Stakeholder (Quelle: TH OWL)

Der Blick in die Prozesse und Rollen ist ein hilfreiches Tool für Kommunen, die hauseigenen Bau- und Planungsabläufe kreislaufgerecht zu gestalten. Klarheit im Verständnis von Rollen und damit verbundenen Aufgaben, Verantwortungen und Entscheidungskompetenzen sowie von Kommunikationswegen erleichtert das Umsetzen von zirkulären Bauvorhaben.



Von der Strategie in die Praxis – Bauteilwiederverwendung in Aachen gelingt

Dabei spielen der Umgang mit dem Bestand sowie dessen Weiter- und Wiederverwendung eine große Rolle für Kommunen. In der Stadt Aachen ist dies bereits erfolgreich in ersten Schritten gelungen. Als positives Beispiel für die Wiederverwendung von Bauteilen ist das Projekt „**Franzstraße in Aachen**“ zu nennen. Die ehemalige Hauptschule soll, aus verschiedenen Gründen und nach vorheriger Prüfung bzgl. Umbaumöglichkeiten, letztendlich doch rückgebaut werden. Hier entsteht in Zukunft eine Kita mit zwei Turnhallen. Dank des Engagements einer Kollegin des Gebäudemanagements und ihres Projektarchitekten wurden hier im letzten Jahr zwei verschiedene Bauteiltypen gerettet und damit graue Energie und Ressourcen eingespart.

Aus dem Haupttreppenhaus konnten mit überraschend geringem Aufwand und Verlust 64 Treppenstufen aus Basalt durch einen Steinmetz gerettet werden. Diese wurden temporär auf seinem Betriebsgelände eingelagert, später aufgearbeitet und sind in diesem Jahr im städtischen Umbau- und Sanierungsprojekt „Gut Branderhof“ als Treppenbelag wieder eingebaut worden. Aus dem Restmaterial sollen zeitnah Fensterbänke gefertigt werden.

Auf dem „**Gut Branderhof**“ entsteht ein Nachbarschafts- und Quartierszentrum. Die Idee der Wiederverwendung von Baumaterialien aus anderen städtischen Objekten ist auch bei dem dort ansässigen Verein Gut! Branderhof e. V. auf offene Ohren gestoßen. So konnte auch der Parkettboden

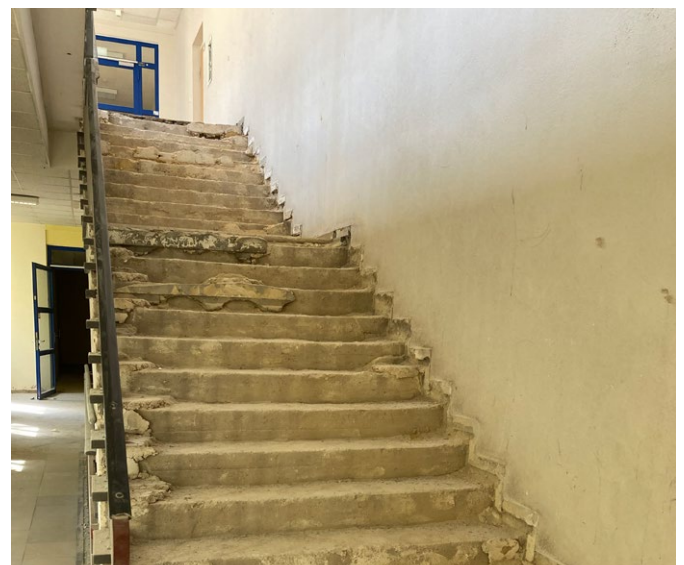


Abb. 5a und 5b: Basaltstufen vor und nach der Ernte im Projekt „Franzstraße in Aachen“ (Quelle: GM Stadt Aachen)



des Physikraums mit tatkräftiger Unterstützung der Vereinsmitglieder gerettet werden. Weil jedes Brett mehrfach mit der Unterkonstruktion vernagelt war, war dies recht zeitintensiv. Aber mit der konkreten Umsetzung kommen bekanntlich die besten Ideen und mit der richtigen Haltung und viel gutem Spirit konnte das gesamte Parkett unbeschadet herausgelöst werden. Dieses wurde auf städtischen Flächen eingelagert und ist nun bereit für den Wiedereinbau im kommenden Winter.



Abb. 6: Geerntetes Parkett im Projekt „Franzstraße in Aachen“ (Quelle: GM Stadt Aachen)

Die Suche nach geeigneten Reuse-Materialien geht weiter. Der Verein würde sich z. B. darüber freuen, wenn der Festsaal des Guts mit einem alten Parkettsportboden ausgestattet werden könnte. Gern würden sie beim Wiedereinbau auch die Spielfeldmarkierungen als visuell auffälliges Gestaltungselement belassen. Denn die Geschichte der Baumaterialien darf und soll bewusst ablesbar bleiben und demnach auch Besucher für das Thema des Ressourcenschutzes sensibilisieren. Kleine Infotafeln sollen zukünftig über die Herkunft der Sekundärmaterialien aufklären.

Das Parkett aus weiteren Klassenzimmern der ehemaligen Schule konnte aufgrund einer PAK-Belastung leider nicht wiederverwendet werden. Hier wird deutlich, dass eine differenzierte Schadstoffuntersuchung eine entscheidende Grundvoraussetzung ist, um Materialien im Kreislauf halten zu können. Auch ist bei Neubauprojekten neben der Schadstoffthematik auf eine rückbaubare Fügung der Bauteile zu achten, denn der heute fertiggestellte Neubau ist der Bestand von morgen.

So hat sich das Gebäudemanagement bei einem weiteren Neubaupilotprojekt, der „**Kita Breitbenden**“, für eine massive Holzbauweise entschieden. Die leimfreien Vollholzdecken und -wände wurden weitestgehend durch Monomaterialverbindungen gefügt und sind am Lebensende des Gebäudes entsprechend sortenrein und leicht rückbaubar.

Auch im Neubauprojekt der „Kita Franzstraße“ sollen Materialien aus der alten Schule eingesetzt werden. So sollen z. B. die Ziegel aus der Fassade im neuen Entwurf wiederverwendet werden. Hierzu fanden im Vorfeld ein intensiver Austausch und diverse Untersuchungen mit dem Lehrstuhl für Rezykliergerichtetes Bauen der RWTH Aachen, Concular, Fachplanern und ausführenden Firmen statt. Gerade bei neuen Bauaufgaben ist eine frühzeitige Einbindung von interdisziplinären Akteuren notwendig, damit co-kreative Lösungsansätze gelingen.

Zudem sollen die zahlreichen gut erhaltenen Waschbecken ein neues Zuhause finden. Weil allerdings nicht alle Elemente im Neubau benötigt werden und noch kein geregelter Prozess für z. B. den Abverkauf von städtischen Bauteilen entwickelt wurde, sind temporäre Lagerflächen zu identifizieren.

Innovation, Investition, neue Wirtschaftlichkeit – Fördermöglichkeiten nutzen

Um zukunftsfähig zu bleiben, investiert jedes Unternehmen frühzeitig in Forschung und Entwicklung. Kommunen sollen Vorbild sein und tragen dabei eine große Verantwortung für die gesamte Stadtgesellschaft, verfügen jedoch meist nicht über ein Innovationsbudget.

Derzeit ist das Ernten, Einlagern, Aufarbeiten, Transportieren und der Wiedereinbau von Reuse-Materialien häufig noch kostspieliger als die Herstellung, der Transport und der Einbau von neuen Materialien. Bei neuen Bauprodukten sind die globalen Lieferketten und Prozesse über Jahre optimiert worden und die Preise weitgehend stabil. Wie schnell sich die für uns vertrauten Verhältnisse jedoch ändern können, haben Corona, der Ukrainekrieg und die damit verbundene Ressourcenverknappung und Baukostensteigerung gezeigt. Verfügbarkeiten haben sich in kürzester Zeit verändert. Die gestiegenen Gaspreise führten z. B. dazu, dass es zeitweise wirtschaftlicher war, gebrauchte Ziegel zurückzubauen und zu säubern, statt industriell neue Ziegel zu brennen.

Aus mehreren Gründen ist es besonders wichtig, sich in diesen vulnerablen Zeiten, die geprägt sind von Unsicherheiten, wie Klimakrise, Ressourcenknappheit, geopolitischen Spannungen und wirtschaftlicher Volatilität, neu aufzustellen und die Prozesse zur Wiederverwendung von Bauteilen und -elementen aktiv aufzubauen.

Uns ist allen seit Jahren bewusst, dass die Herstellung neuer Baustoffe energieintensiv ist und negative Auswirkungen auf unsere Ökosysteme hat. Wir können jedoch nicht darauf warten, dass neue ökonomische Hebel greifen, wie die verpflichtende Bepreisung der dadurch entstehenden Schad-



werte z. B. über eine einheitliche CO₂-Schattenpreisberechnung. Als Kommunen sind wir jedoch in der rechtlichen Lage, diese bereits jetzt in Ausschreibungen zu verankern⁴ und dank des Kreises Viersen auch in NRW den Materialrestwert bei der Abschreibung mitzuberücksichtigen.⁵ Des Weiteren sollten wir aktiv den Aufbau von Wiederverwendungsprozessen fördern.

In Nordrhein-Westfalen gab es in der jüngsten Zeit diverse Förderprogramme unter dem weiten Begriff der „Circular Economy“. Das Gebäudemanagement hat sich im letzten Jahr gemeinsam mit dem Aachener Stadtbetrieb sowie mit den Projektpartnern Concular und CSCP erfolgreich auf das EFRE-Förderprogramm Circular.Cities.NRW⁶ beworben. Das dreijährige Verbundprojekt ist im April 2025 gestartet unter dem Titel „**Kreislauf-WIRK-Statt-AC** Wissen – Vernetzen – Entwickeln – Erleben – Umsetzen“ und soll das Thema der Circular Economy in der gesamten Stadtgesellschaft voranbringen. Zentrales Element ist die Schaffung eines interaktiven und interdisziplinären Zentrums, das neben offenen WIRK-Stätten auch verschiedene Angebote, wie Workshops, Seminare und interaktive Ausstellungen, bieten wird. Das Projekt schafft damit die Plattform und den WIRK-Ort für Initiativen, die unter Einbeziehung der breiten Stadtgesellschaft auf Ressourcenschonung und sozial-organisatorische Innovation abzielen und das WIR-Gefühl stärken.

Als zentrales Unterprojekt orientiert sich die sogenannte „**Bau-WIRK-Statt**“ am Konzept des Urban Mining Hub. Im Fokus für die Entwicklung und Umsetzung kollaborativer Lösungen – bis hin zu neuen Geschäftsmodellen – steht die Wieder- und Wiederverwendung von Sperrgut und Bauteilen/-produkten aus dem Gebäudebereich, wie Beläge, Türen, Fenster und Sanitärobjekte. Die Ausbildung von intelligenten Zwischenlagerflächen und ein ortsnahe Refurbishment, u. a. durch eigene Werkstätten, Kooperationen mit Handwerksbetrieben, Start-ups etc., sind wesentliche Bausteine für die innovative Prozessgestaltung. Dadurch soll die Herausforderung des häufig nicht reibungslos koordinierbaren zeitnahen Aus- und direkten Wiedereinbaus im Baubereich gelöst werden.

Weitere unterstützende Fördergelder konnten in Aachen durch die Zentrale Vergabestelle akquiriert werden. Im Fokus des EU-Projekts „GRIP“⁷ steht die nachhaltige Vergabe zur Reduktion von CO₂-Emissionen. Die rechtskonforme Gestaltung von Ausschreibungstexten für nachhaltige

Planungs- und Bauleistungen zum Thema der Weiter- und Wiederverwendung wurde als zwei von vier Pilotprojekten ausgewählt und startet zeitnah in den Entwicklungsprozess. Förderungen wie diese bieten Kommunen große Entwicklungschancen und werden auch zukünftig neben bundesweiten Förderungen, wie QNG⁸, ausgeweitet.

Loslegen – mit Strategie, Mut und neuen Kooperationen

Nachhaltigkeit und zirkuläres Bauen im Bestand sind heute möglich und nötig. Der erforderliche Mut kann durch gezielte Qualifizierung, strategisch vereinbarte Ziele, interdisziplinären und interkommunalen Austausch sowie Kreativität auf neuen Pfaden gemeinsam gesammelt und gebündelt werden. Dabei geht es nicht um 100 % Zirkularität als Ziel, sondern darum, dem Ausprobieren und Experimentieren den nötigen Raum zu geben. Gleichzeitig tragen Kommunen die Verantwortung, bereits vorhandene zirkuläre Lösungen umzusetzen. Zusammen mit allen Beteiligten Lösungen zu finden, bedeutet auch, sich gegenseitig achtsam zuzuhören, andere Perspektiven wertzuschätzen und Kompromisse zu schließen. So kann schließlich die kommunale Aufgabe der Schaffung von Gemeinwohl in Ort und Raum als demokratischer co-kreativer Weg gesehen werden, um klimagerecht und zukunftsweisend zu bauen.



Lisa Pusch

M. Sc., Lehrgebiet Bauphysik und Technischer Ausbau an der Technischen Hochschule Ostwestfalen-Lippe; Projektleitung „RE-BUILD-OWL: Digitalisierungskompetenz für zirkuläres Bauen in Ostwestfalen-Lippe“



Ursula Feld

Teamleitung in der Stabsstelle für Nachhaltiges Bauen der Stadt Aachen

Quellen:

Open for Maintenance (o. D.), abgerufen am 20. Juni 2025, <https://archplus.net/de/open-for-maintenance>.

Roadmap – RE-BUILD-OWL: Zirkuläres Bauen für den Kreis Lippe, Zirkulär. Zukunftsweisend. Kommunal. Bauen, abgerufen am 20. Juni 2025, <https://plattform.re-build-owl.de/zukunftsatlas/roadmap>.

ProZirkulär (2024, 1. Juli), abgerufen am 20. Juni 2025, <https://www.ife-owl.de/forschung/projekte/prozirkulaer>.

Leitfaden Zirkuläres Bauen erfolgreich umsetzen – LUBW. (o. D.), abgerufen am 20. Juni 2025, von https://www.lubw.baden-wuerttemberg.de/abfall-und-kreislaufwirtschaft/zirkulaeres_bauen/leitfaden.

⁴ KPNG-Law-Veröffentlichung „Klimaverträglich bauen mit einem Schattenpreis für CO₂-Emissionen“ von 08-2023

⁵ Erlass zur Material-Restwert-Anerkennung des MHKBD NRW vom 09.03.2023 „Neues Kommunales Finanzmanagement: Bilanzierung von Vermögensgegenständen des Anlagevermögens unter Berücksichtigung der zirkulären Wertschöpfung/cradle-to-cradle“

⁶ Circular.Cities.NRW: <https://www.efre.nrw/einfach-machen/foerderung-finden/circular-economy-circularcitiesnrw>

⁷ GRIP: Green Responsible Innovative Procurement

⁸ BEG: Bundesförderung für effiziente Gebäude in Kombination mit dem QNG: Qualitätssiegel Nachhaltiges Bauen



Guido Spars, Michael Neitzel

Serielles, modulares und systemisches Bauen (SMSB)

Impulse für den Wohnungsbau in Deutschland

Angesichts der angespannten Wohnungsmärkte in vielen deutschen Städten und Regionen steht die Wohnungsbaupolitik bereits seit mehreren Jahren vor großen Herausforderungen. Steigende Bau- und Bodenkosten, der Fachkräftemangel und lang andauernde Genehmigungsverfahren erschweren die Schaffung von bezahlbarem Wohnraum. Vor diesem Hintergrund rückt das serielle, modulare und systemische Bauen (SMSB) zunehmend in den Fokus. Diese Bauweisen versprechen durch industrielle Vorfertigung, hochstandardisierte Prozesse und den durchgängigen Einsatz digitaler Planungsmethoden nicht nur eine Beschleunigung für das Bauen, sondern auch eine gleichbleibende Qualität und höhere Kostensicherheit.

Historisch betrachtet, ist die Idee des seriellen Bauens in Deutschland nicht neu. Bereits in der Nachkriegszeit kamen vorgefertigte Bauelemente zum Einsatz, um in kürzester Zeit große Mengen an Wohnraum zu schaffen. In der Zwischenzeit wurden serielle Ansätze jedoch aufgrund architektonischer Defizite und mangelnder Akzeptanz weitgehend zurückgedrängt. Heute erlebt das SMSB allerdings eine Renaissance – auf einem deutlich höheren technologischen und gestalterischen Niveau. Moderne Systeme sind auf die individuellen Voraussetzungen eines Standorts gut anpassbar und ermöglichen eine höhere Flexibilität bei der architektonischen Gestaltung.

Erstmals hat der runde Tisch zum seriellen, modularen und systemischen Bauen eine gemeinsame Definition dieser Bauweisen erarbeitet, die wie folgt lautet:

„Serielle, modulare und systemische Bauweisen (SMS-Bauweisen) sind grundsätzlich solche, bei denen großteilige Wand-, Decken-, Boden-, Dach-, Fassadenelemente oder raumbildende Module bzw. Raumzellen werkseitig vorgefertigt und auf der Baustelle zusammengefügt oder montiert werden. Die Vorfertigung zeichnet sich durch standardisierte, (teil-)automatisierte und/oder serielle (wiederholbare) Fertigungsschritte aus, die güteüberwacht sind. Sie findet in der Regel gewerkeübergreifend statt. Den Bauweisen liegen digitalisierte und integrierte Planungs- und Fertigungsprozesse zugrunde. Es lassen sich im Neubau sowie der Erweiterung und der Sanierung von bestehenden Gebäuden unter Berücksichtigung von Umfeld- und Umweltbedingungen Effizienz-, Qualitäts-, Nachhaltigkeits- und Kostenpotenziale heben.“

Um das serielle, modulare und systemische Bauen zu unterstützen, wurde im Jahr 2022 im Rahmen des Bündnisses bezahlbarer Wohnraum die Einrichtung eines runden Tisches SMSB beschlossen. Ziel ist es, durch ein interdisziplinäres Gremium aus Politik, Verwaltung, Wissenschaft, Bau- und Wohnungswirtschaft sowie Verbänden konkrete Maßnahmen zur Etablierung des SMSB zu entwickeln. Der runde

Tisch agiert als Plattform für den Austausch zwischen Praxisakteuren, wissenschaftlichen Experten und politischen Entscheidern.

In mehreren Arbeitsphasen haben die Mitglieder des runden Tisches insgesamt 39 Maßnahmen entwickelt und mit deren Umsetzung begonnen. Im Zentrum stehen Verbesserungen des Bauplanungs- und Bauordnungsrechts, die Beschleunigung von Genehmigungs- und Zulassungsverfahren, Erleichterungen bei der Anwendung des Vergaberechts sowie technische, organisatorische und kommunikative Maßnahmen zur Unterstützung dieser Bauweisen und dem Abbau von Hemmnissen.

Denn neben der Beschleunigung von Bauprozessen bietet das SMSB weitere Vorteile: Durch den hohen Vorfertigungsgrad in kontrollierten, witterungsunabhängigen Produktionsumgebungen werden Qualitätssicherung und Termintreue erhöht. Gleichzeitig ermöglichen modulare Bauweisen eine Reduktion von Lärm und Emissionen auf der Baustelle, was besonders in dicht besiedelten innerstädtischen Lagen ein Vorteil ist, sowie eine strukturierte Abfallbehandlung. Auch die Skalierbarkeit der Systeme ist ein Pluspunkt: Ihre Vorteile spielen die SMSB vor allem bei hohen Stückzahlen aus. Hinsichtlich der Wiederverwendbarkeit werden neue Möglichkeiten eröffnet: Je nach Bedarf können Module abgebaut und an anderen Standorten wiederaufgebaut werden – ein Aspekt, der insbesondere unter dem Gesichtspunkt des zirkulären Bauens an Bedeutung gewinnt.

Der runde Tisch hat sich in diesem Zusammenhang auch mit der Rolle des seriellen Sanierens beschäftigt. Gerade in Bestandsquartieren besteht ein enormes Potenzial, durch typisierte Lösungen energetische Sanierungen effizient durchzuführen. Hier knüpfen die deutschen Aktivitäten, die federführend vom Bundeswirtschaftsministerium und der Deutschen Energie-Agentur (dena) betreut werden, an internationale Programme, wie Energiesprong (Niederlande), an.

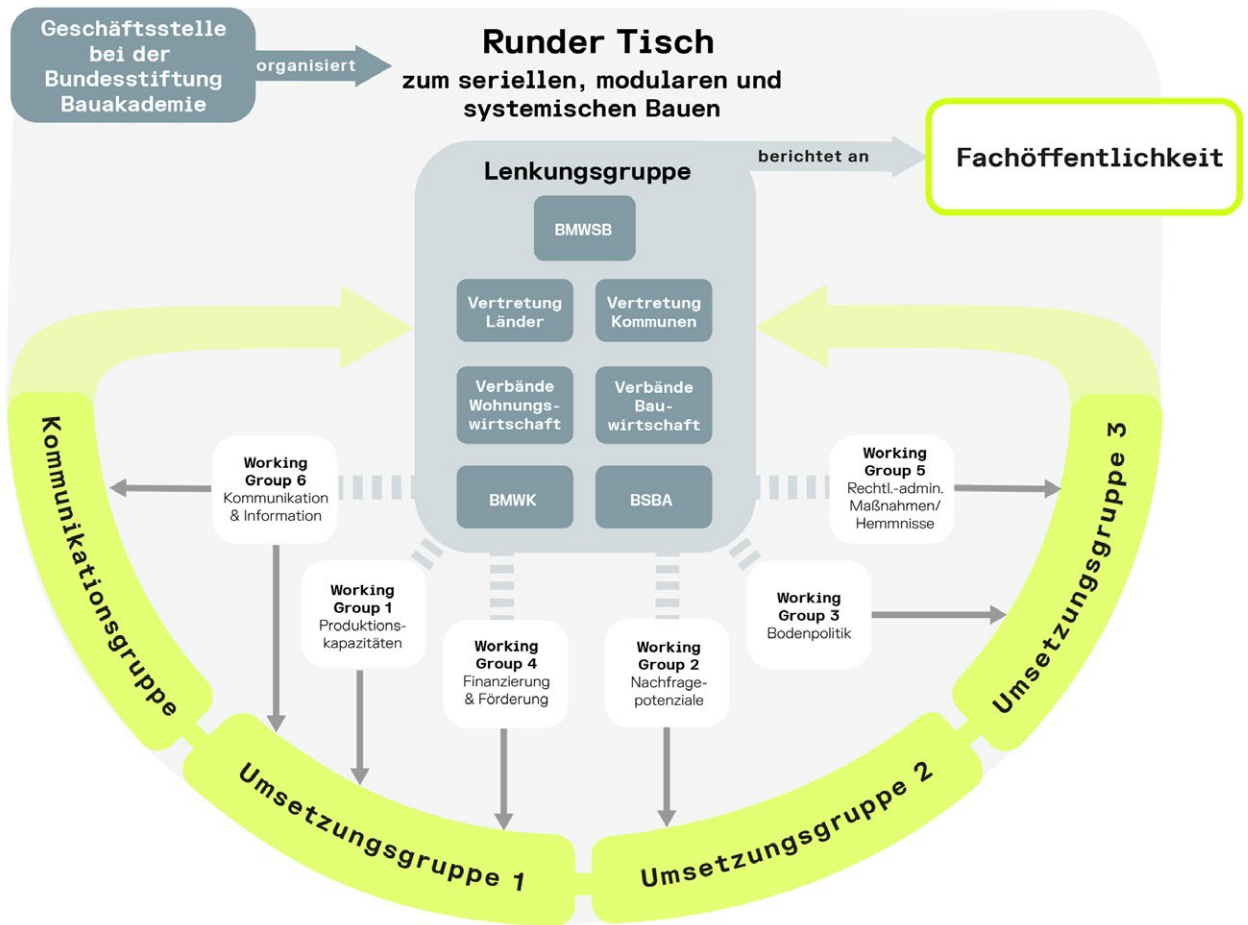


Abb. 1: Aufbau des runden Tisches und dessen Arbeitsweise (Quelle: Bundesstiftung Bauakademie)

Vergaberecht und Rollen von Beteiligten

Als ein bedeutendes Hemmnis für eine weitere Verbreitung der Bauweisen ist das Vergaberecht benannt worden. Bestimmte Bauweisen innerhalb des SMSB erfordern eine sogenannte funktionale Leistungsbeschreibung (FLB), in der das gewünschte Ergebnis einer Bauaufgabe bzw. die zu erfüllende Funktion beschrieben sind, anstatt die zu erbringende Leistung im Detail darzustellen.

SMS-Bauweisen sind – das spiegelt auch die am runden Tisch gefundene Definition – in der Praxis vielgestaltig. Insbesondere die Erstellung raumbildender Module erfordert eine funktionale Leistungsbeschreibung, weil die Leistung so erbracht werden muss, wie es dem System des jeweiligen Anbieters entspricht und zusammen mit der Bauausführung auch die auf das System bezogenen Planungsleistungen mit vergeben werden müssen. Das umfasst mindestens die Ausführungsplanung, bei Raumzellen in der Regel auch die Entwurfs- und Genehmigungsplanung. Dagegen ist bspw. bei einem Einsatz lediglich einzelner serieller Bauelemente, die nur ein Gewerk beinhalten, eine losweise Ausschreibung und Vergabe möglich. Auch teilfunktionale Ausschreibungen kommen vor. Die einzelnen Vergabewege, insbesondere mit Blick auf Bauelemente, die gewerkeübergreifend geplant sind, d. h., mehrere Gewer-

ke beinhalten – also bspw. Wandelemente, die eingebauten Fenster und etwa Teile der Elektroinstallation –, werden derzeit noch am runden Tisch erörtert und systematisiert.

Paragraf 7c Abs. 1 EU VOB/A legt fest, dass bei der Beschaffung von Bauleistungen die Leistungsbeschreibung mit Leistungsprogramm (funktionale Leistungsbeschreibung) nur gewählt werden kann, wenn es nach Abwägen aller Umstände zweckmäßig ist, mit der Bauausführung auch den Entwurf mit zu vergeben, um die technisch, wirtschaftlich und gestalterisch beste sowie funktionsgerechteste Lösung der Bauaufgabe zu ermitteln. Nach Paragraf 97 Abs. 4 GWB dürfen mehrere Teil- oder Fachlose nur zusammen vergeben werden, „wenn wirtschaftliche oder technische Gründe dies erfordern“. Der Vorrang der losweisen Vergabe dient nach der Intention des Gesetzgebers der Wahrung mittelständischer Wirtschaftsinteressen.

Die Anwendung der beiden Vorschriften führt bei den Vergabestellen zu einem zusätzlichen Aufwand für die Zweckmäßigkeitsüberlegungen bzw. das Begründungserfordernis im jeweiligen Einzelfall, d. h. bei der Ausschreibung einer einzelnen Bauaufgabe. Funktionale Leistungsbeschreibungen werden zwar von vielen Vergabestellen in der Praxis häufig eingesetzt, andere begegnen den Anforderungen mit Zurückhaltung. Das Ergebnis der Einzelfallprüfung kann



überdies auch bestritten werden, sodass Rechtsunsicherheiten bestehen. Einige Mitglieder des runden Tisches haben sich deshalb für eine Änderung des Vergaberechts ausgesprochen, während andere für eine Beibehaltung votieren.



Abb. 2: Wohnheim für Berufsschüler und Auszubildende der nahe gelegenen Berufsschule mit 19 Wohneinheiten und einem öffentlichen Radhaus in Schorndorf. Errichtet in Holzmobulbauweise im EH-40-Standard und QNG-Zertifizierung. Bauherr: Kreisbaugesellschaft Waiblingen GmbH, Hersteller/Planende: Lechner Cube Holzmodulbau GmbH mit a+b Architekten (Bildquelle: Peter Oppenländer)

Die Mitglieder des runden Tisches haben sich darauf verständigt, den öffentlichen Auftraggebern eine Hilfestellung im Sinne einer Leitlinie zur Verfügung zu stellen, mit der die Anwendung der Vorschriften erleichtert werden soll. Die Arbeiten an der Hilfestellung dauern noch an. Danach sollen ergänzend Schulungen für Vergabestellen angeboten werden.

Eng verbunden mit der Vergabefrage ist die Rollenverteilung im Planungsprozess. Die Bundesarchitektenkammer fordert, Planende grundsätzlich und frühzeitig einzubinden, um gestalterische und städtebauliche Qualitäten zu sichern. Andere Akteure betonen die Notwendigkeit und Effizienz integrierter Planungsleistungen der Systemanbieter. Am runden Tisch wird an einer Rollenbeschreibung gearbeitet, die helfen soll, die Schnittstellen zu definieren und eine transparente Aufgabenklärung zu ermöglichen. Vergaben ohne genaue Klärung der Schnittstellen zwischen Systemanbietern und freien Planenden kann zu Umsetzungsproblemen und dadurch ausgelösten Kostensteigerungen führen.

Der runde Tisch hat sich auf einen offenen Diskurs verständigt: Verschiedene Systematiken zur Aufgabenverteilung werden diskutiert – darunter auch hybride Modelle, in denen freie Planende und Systemanbieter bzw. Herstellende von Bauelementen eng miteinander kooperieren.

Landesbauordnungen und Typengenehmigungen

Für eine breite Anwendung des SMSB ist einheitliches bauordnungsrechtliches Handeln essenziell. Die föderale Struktur der Landesbauordnungen führt jedoch zu einer Vielzahl an unterschiedlichen Anforderungen, insbesondere bei der Gestaltung und der Genehmigung von modularen Systemen. Dadurch wird es für die Herstellenden erforderlich, ihr Bausystem an die Anforderungen der jeweiligen Landesbauordnung anzupassen. Dies widerspricht dem Gedanken, ein abgestimmtes System in möglichst großer Zahl und bundesweit einsetzen zu können. Das Gleiche gilt für unterschiedliche Anforderungen und Fördertatbestände in den Wohnraumförderprogrammen der Länder. Der Wunsch nach mehr Einheitlichkeit der Landesbauordnungen, also die möglichst getreue Umsetzung der Musterbauordnung (MBO), und der Wohnraumförderung wird generell geäußert, insbesondere auch von den Herstellenden des SMSB bekräftigt.

Eine Erleichterung für die breite bundesweite Anwendung von SMS-Bauweisen stellt die Typengenehmigung dar. Nach § 72a Satz 2 MBO kann die nach Landesrecht zuständigen Behörde, in der Regel die obere Baubehörde der Länder, eine Typengenehmigung für bauliche Anlagen erteilen, „die in unterschiedlicher Ausführung, aber nach einem bestimmten System und aus bestimmten Bauteilen an mehreren Stellen errichtet werden sollen“. In der Typengenehmigung ist festzulegen, welche Veränderbarkeit zulässig ist, um die jeweiligen bauordnungsrechtlichen Anforderungen eines konkreten Standorts, sogenannte standortabhängige Faktoren, zu erfüllen.

Mittlerweile ist das Instrument der Typengenehmigungen von allen Bundesländern in die jeweilige Landesbauordnung übernommen bzw. in Aussicht gestellt worden. Im Idealfall soll eine Typengenehmigung die Errichtung von Gebäuden eines Bausystems auf verschiedenen Grundstücken ermöglichen, ohne dass für jedes Vorhaben der vollständige Prüfumschlag für die Genehmigung erforderlich wird. Ein Baugenehmigungsverfahren wird durch eine Typengenehmigung zwar nicht ersetzt, aber doch erleichtert, weil nur noch die Sachverhalte zu prüfen sind, die durch die Typengenehmigung nicht abgedeckt sind. Dadurch kann das Baugenehmigungsverfahren beschleunigt werden.

Tatsächlich bleibt jedoch die Umsetzung von Typengenehmigungen bislang hinter den Erwartungen zurück. Insbesondere besteht Unsicherheit darüber, wie die zulässige Veränderbarkeit darzustellen ist, damit eine einmal erteilte Typengenehmigung für möglichst viele Standorte bundesweit eingesetzt werden kann. Die breite Anwendung von Typengenehmigungen wird dadurch unterstützt, dass die Bundesländer in anderen Ländern erteilte Genehmigungen



gegenseitig anerkennen können. Ein im Rahmen des runden Tisches initiiertes Forschungsvorhaben ist um Klärung bemüht und befasst sich mit den Einzelheiten des Inhalts und des Aufbaus einer Typengenehmigung und ihrer Anwendung.



Abb. 3: Gebäudeensemble für Mitarbeitende des Klinikums Stuttgart mit 330 Wohneinheiten in Stuttgart. Errichtet in Holzmodulbauweise im EH-40-Standard. Bauherr: Stuttgarter Wohnungs- und Städtebaugesellschaft (SWSG), Herstellende/Planende: AH Aktiv-Haus GmbH mit WOLFF & MÜLLER Hoch und Industriebau GmbH & Co. KG mit Prof. Dr. D. E. h. Dr. h. c. Werner Sobek (Bildquelle: AH Aktiv-Haus GmbH/Tobias Vosseler)

Weitere Maßnahmen zum Abbau von Hemmnissen und zur Förderung des SMSB

Neben wichtigen Themenfeldern, wie Vergabe- und Bauordnungsrecht, wurden am runden Tisch weitere Maßnahmen mit hoher praktischer Bedeutung diskutiert. Eine wichtige Rolle spielt das Deutsche Institut für Bautechnik (DIBT), das für die Zulassung nicht geregelter Bauprodukte und -arten zuständig ist. Viele modulare Systeme basieren auf innovativen Materialien oder Bauweisen, die (noch) nicht in den technischen Baubestimmungen enthalten sind. Dafür sind allgemeine bauaufsichtliche Zustimmungen (abZ) oder allgemeine Bauartgenehmigungen (aBG) erforderlich. Als Alternative könnten für ein einzelnes Bauvorhaben Zustimmungen im Einzelfall (ZiE) oder vorhabenbezogene Bauartgenehmigungen (vBG) eingeholt werden. Das ist zeit- und arbeitsintensiv und führt zu unnötigem Mehraufwand. Mit dem DIBT wird über Lösungen diskutiert, wie Zulassungs- und Genehmigungsverfahren erleichtert und beschleunigt werden können. Nachdem im letzten Jahr wichtige Prüfverfahren eingeführt wurden, hat sich die Bearbeitungszeit bereits deutlich reduziert.

Auch die finanzielle Abwicklung von SMSB-Projekten wurde analysiert. Weil wesentliche Leistungen im Werk erbracht werden, bedarf es angepasster Zahlungsmodalitäten. Ab-

schlagszahlungen auf Basis von Fertigungsfortschritt im Werk – abgesichert durch Sicherungsübereignung und Dokumentation – wurden als Lösungsansatz identifiziert. Am runden Tisch wurden entsprechende Mustervorlagen und Hinweise zur Umsetzung erarbeitet.

Schließlich wurde ein umfassendes Kommunikationskonzept entwickelt, das Imagefragen adressiert, Zielgruppen differenziert anspricht und Good-Practice-Beispiele verbreitet. Ziel ist es, die Sichtbarkeit und Akzeptanz des SMSB nachhaltig zu erhöhen. Alle Maßnahmen und der Umsetzungsstand werden derzeit in einem Arbeitsbericht dokumentiert, der im dritten Quartal 2025 veröffentlicht werden soll.

Fazit

Das serielle, modulare und systemische Bauen bietet großes Potenzial, um auf Herausforderungen des deutschen Wohnungsmarkts und in der Baubranche zu reagieren. Es verbindet eine Vorfertigung im industriellen Maßstab mit architektonischer Gestaltbarkeit, beschleunigt Bauprozesse und reduziert Baukosten.

Mit den am runden Tisch erarbeiteten Maßnahmen werden Hemmnisse dieser Bauweisen abgebaut und Anreize für den Markt gesetzt, diese Bauweisen weiter zu etablieren. Dabei ist entscheidend, dass SMSB nicht in Konkurrenz zur konventionellen Bauweise auftreten, sondern diese sinnvoll ergänzen. Diese Bauweisen sind damit nicht nur ein Baustein, um möglichst schnell mehr bezahlbaren Wohnraum zu schaffen, sondern auch eine Triebkraft, um den Transformationsprozess in der Bauwirtschaft – insgesamt und über den Wohnungsbau hinaus – zu forcieren.



Prof. Dr. Ing. Guido Spars

Gründungsdirektor der Bundesstiftung Bauakademie, Berlin, Leiter der Geschäftsstelle des Runden Tisches SMSB und Professor für „Ökonomie des Planes und Bauens“, Bergische Universität Wuppertal



Michael Neitzel

Dipl.-Ökonom, Moderator der Sitzungen des Runden Tisches SMSB, Geschäftsführer Neitzel Consultants GmbH, Witten

Foto: Frauke Schumann



Hartmut Hardt

Betreiberverantwortung – eine Aufgabe der Gesamtverwaltung

Der Begriff der „Betreiberverantwortung“ löst mancherorts im öffentlichen Gebäudemanagement immer noch eine gewisse Beunruhigung aus. Doch warum eigentlich? Und warum ist Betreiberverantwortung keine alleinige Aufgabe des Gebäudemanagements, sondern der Gesamtverwaltung? Um diese Fragen soll es in dem nachfolgenden Beitrag gehen.

Es mag anfangs überraschend, vielleicht sogar irritierend klingen, aber der Jurist misst dem Begriff der „Betreiberverantwortung“ als eigenständiger Kategorie einer haftungsrechtlichen Verantwortungszurechnung keine gesonderte Bedeutung bei. Es ist keinesfalls so, dass die „Betreiberverantwortung“ eigene Pflichten begründet. Die Pflichten resultieren aus den jeweiligen rechtlichen Rollen als Eigentümerin, Arbeitgeberin, Auftraggeberin, Vermieterin, Versicherungsnehmerin, Anschlussnehmerin und so weiter.

Das „Big Picture“ der Betreiberverantwortung dient vorrangig der Veranschaulichung der wechselseitigen Verwobenheit der jeweiligen Rechtspflichten. Oftmals verbinden sich mehrere Rollen in ein und demselben Handlungsstrang. Veranschaulichen lässt sich das am Beispiel einer Anmietung. Der Mieter bleibt Arbeitgeber in der angemieteten Arbeitsstätte und hat folglich nicht nur die mietvertraglichen Pflichten, sondern auch alle gesetzlichen Anforderungen des Arbeitsschutzes in der Arbeitsstätte zu erfüllen. Ist der Mieter sich daneben bewusst, dass sein Sachversicherer und seine Unfallkasse eigene „Wunschvorstellungen“ an das Einrichten und Betreiben einer Arbeitsstätte haben, dann kann er derartige Anforderungen bereits in die Auswahl des Mietobjekts und die Gestaltung des Mietvertrags miteinbeziehen, also vorausschauend handeln.

Das Gebäudemanagement aus Sicht der DIN 32736

Im Gebäudemanagement wird in der DIN 32736:2000-08 eine Übersicht zu den Bereichen der Technik, der Infrastruktur und des kaufmännischen Handelns gegeben. Im Einzelnen sind dies:

- das **technische Gebäudemanagement** (Betreiben, Dokumentieren, Energiemanagement, Informationsmanagement, Modernisieren, Sanieren, Umbauen und die Verfolgung der Gewährleistung)
- das **infrastrukturelle Gebäudemanagement** (Verpflegungsdienste, DV-Dienstleistungen, Gärtnerdienste, Hausmeisterdienste, interne Postdienste, Kopier- und Druckereidienste, Parkraumbetreiberdienste, Reinigungs- und Pflegedienste, Sicherheitsdienste, Umzugs-

dienste, Waren- und Logistikdienste, Winterdienste, die zentralen Kommunikationsdienste, Entsorgen und das Versorgen) und

- das **kaufmännische Gebäudemanagement** (Beschaffungsmanagement, Kostenplanung und -kontrolle, Objektbuchhaltung und das Vertragsmanagement).

Die Idee dahinter ist, dass das technische Gebäudemanagement alle Leistungen umfasst, die zum Betreiben und Bewirtschaften der baulichen und technischen Anlagen eines Gebäudes erforderlich sind. Das infrastrukturelle Gebäudemanagement strukturiert die geschäfts-unterstützenden Dienstleistungen, die mit der Nutzung von Gebäuden aus „nichttechnischer“ Sicht verbunden sind. Das kaufmännische Gebäudemanagement regelt alle kaufmännischen Leistungen aus den beiden vorgenannten Bereichen unter Beachtung der Immobilienökonomie. Als Ergebnis ist festzuhalten, dass die Nutzung und das Betreiben von Gebäuden aus Sicht der Regelwerksetzung sorgfältig, systematisch und umfassend zu erfolgen hat und dieses auch „nach Plan“ möglich ist.

Das Sorgfaltsverständnis des Haftungs- und Vertragsrechts

Rechtlich bedeutet Haftung, dass ein Verstoß gegen Sorgfaltspflichten spätestens dann in einem Schadensfall dem Handelnden (das Handeln kann auch durch das pflichtwidrige Unterlassen einer gebotenen Pflichtvorgabe erfolgen) zum Vorwurf gemacht wird, wenn die höchstpersönlichen Rechtsgüter (Leben, Gesundheit, Eigentum ...) eines anderen verletzt wurden. Sorgfaltsmaßstab ist hierbei die Einhaltung der allgemein anerkannten Regeln der Technik. Im Strafgesetzbuch findet sich folgende Regelung:

Paragraf 319 StGB Baugefährdung

(1) Wer bei der Planung, Leitung oder Ausführung eines Baues oder des Abbruchs eines Bauwerks gegen die allgemein anerkannten Regeln der Technik verstößt und dadurch Leib oder Leben eines anderen Menschen gefährdet, wird mit Freiheitsstrafe bis zu fünf Jahren oder mit Geldstrafe bestraft.

(2) Ebenso wird bestraft, wer in Ausübung eines Berufs oder Gewerbes bei der Planung, Leitung oder Ausführung eines Vorhabens, technische Einrichtungen in ein Bauwerk einzubauen



oder eingebaute Einrichtungen dieser Art zu ändern, gegen die allgemein anerkannten Regeln der Technik verstößt und dadurch Leib oder Leben eines anderen Menschen gefährdet.

Auch im VOB-Recht sind derartige Vorgaben relevant:

Paragraf 13 VOB/B Mängelansprüche

Der Auftragnehmer hat dem Auftraggeber seine Leistung zum Zeitpunkt der Abnahme frei von Sachmängeln zu verschaffen. Die Leistung ist zur Zeit der Abnahme frei von Sachmängeln, wenn sie die vereinbarte Beschaffenheit hat und den anerkannten Regeln der Technik entspricht.

Das bedeutet in der Gesamtbetrachtung des Gebäudemanagements, dass von der Planung bis zur Abnahme des Gebäudes ebenso wie während des Betriebs bis zum Abbruch desselben die allgemein anerkannten Regeln der Technik nachweislich einzuhalten sind. Das hat Konsequenzen für die Ausschreibung und die Auswahl sowie Beauftragung von Fremdfirmen, ebenso wie für die Beaufsichtigung von Baustellen, die An-, Ein- und Unterweisung der eigenen Beschäftigten, die konkrete Abnahme der spezifischen Leistungen und die sorgsame Dokumentation dieser Vorgänge. Deshalb finden sich im VOB Teil C umfang- und inhaltsreiche Hinweise auf die reglementierten Sorgfaltsvorgaben der Verkehrskreise, die bei entsprechender Anwendung dazu führen, dass die Arbeitsergebnisse zur Gewährleistung der Betriebssicherheit und der Funktionstauglichkeit beitragen.

Gebäudemanagement als Teamarbeit

Den letzten Satz des vorherigen Absatzes aufgreifend, steht fest, dass selbstverständlich die Einhaltung der bauseitigen und betriebstechnischen Erfordernisse, einschließlich der geschäftsunterstützenden infrastrukturellen und kaufmännischen, von großer Bedeutung für die Sicherheit und den Schutz der Nutzenden in den Gebäuden sind. Das ist aber nicht alles. Selbstverständlich obliegt es auch dem Nutzer, „seinen Teil“ zur Sicherheit beizutragen. So sind eingebrachte Brandlasten, nicht bestimmungsgemäß betriebene Anlagen und Einrichtungen, fehlende Sichtprüfungen oder vertragswidriges Verhalten oftmals ursächlich mit Schadensfällen verbunden. Deshalb ist es aus Sicht des Vermieters oder des Nutzungsgebers sehr wichtig, dass dieser den Mieter/Nutzer ordnungsgemäß in die Nutzung des Objekts einweist, diesem die Pflichten auferlegt, die aus der tatsächlichen Sachherrschaft (Besitz) des Objekts resultieren und im Rahmen der Schnittstellen/Übergabepunkte die wechselseitigen Melde- und Erledigungspflichten so deutlich benannt und den Parteien zugeordnet werden, dass es keine Defizite im Gebäudebetrieb gibt.

Anforderungen an die Dokumentation

In der VDI-MT 3810 Blatt 1 2023-03, ebenso wie in der GEF-MA 190 2.0 wird zwischen den folgenden Dokumenten differenziert:

Bestandsdokumente sind Unterlagen, die sich auf das zu betreibende Objekt (Gebäude) beziehen und unabhängig von der betrieblichen Nutzung sind. Es umfasst alle Informationen, die das Objekt und die darin befindlichen technischen Anlagen und Einrichtungen betreffen und die bei der Übergabe/Übernahme des Objekts vorhanden sein müssen.

Betriebsdokumente beziehen sich auf alle organisations- und personenbezogenen Unterlagen. Von größter Bedeutung sind hierbei die anlagen- und tätigkeitsbezogenen Gefährdungsbeurteilungen.

Anforderungen an die Instandhaltung

Gemäß der Arbeitsstättenverordnung (§ 2 Abs. 11) ist Instandhalten die Wartung, Inspektion, Instandsetzung oder Verbesserung der Arbeitsstätten zum Erhalt des baulichen und technischen Zustands. Als erste Grundmaßnahme ist im System der Instandhaltung die **Wartung** genannt (DIN 31051 – Grundlagen der Instandhaltung 2019-09 – zu 4.1.2). Es handelt sich hierbei um Maßnahmen, die den Abbau des Abnutzungsvorrats verzögern.

Als Abnutzung gelten durch physikalische und/oder chemische Vorgänge eintretende Veränderungen einer Einheit, die im Rahmen der funktionalen Beanspruchung, wie Reibung, Korrosion, Alterung usw. hervorgerufen werden (DIN 31051 zu 4.3.1ff.). Mindestwerte des Abnutzungsvorrats sind festzulegen und sind dann verbindlich, wenn die Nutzung der Einheit bestimmungsgemäß und den anerkannten Regeln der Technik entsprechend erfolgt. Folglich bedarf die Wartung einer Planung, die einerseits die zu erwartende Abnutzung berücksichtigt und andererseits hierbei auf die betriebsspezifischen Bedarfe dergestalt eingeht, dass das Nutzungsverhalten entsprechende Mitbeachtung findet. Der Wartungsplan bezieht sich demnach auf eine konkrete Nutzung und ist keine abstrakte Verallgemeinerung irgendeiner gedachten, idealisierten Nutzung. Diese Erkenntnis führt zwangsläufig dazu, dass den gewerkebezogenen anerkannten Regeln der Technik strikt entsprochen werden muss, sowie dazu, dass Nutzer- und Nutzungsverhalten zu definieren und zu befolgen sind, um Fehler zu vermeiden.

Die zweite Grundmaßnahme ist die **Inspektion** (DIN 31051 zu 4.1.3). Hierbei wird der Istzustand der Einheit festgestellt und beurteilt. Einzubeziehen ist dabei die Bestimmung der Ursachen für die konkret zu verzeichnende Abnutzung, damit Maßnahmen daraus abgeleitet werden können, die zu Festlegungen für die künftige Nutzung führen (DIN 31051 zu 4.1.3). Es bedarf also auch bei der Inspektion der Erstellung



eines Plans, der die betriebspezifischen Bedarfe in ihrer jeweiligen Konkretisierung verbindlich berücksichtigt und insbesondere Angaben zu einer Fehlerdiagnose herausarbeitet. Die Fehlerdiagnose beschreibt Maßnahmen zur Fehlererkennung, Fehlerortung und Ursachenfeststellung (DIN EN 13306 zu 8.7). Sie dient dem Aufzeigen künftiger Lösungen (Instandsetzung oder anderer Maßnahmen) und bildet deren Entscheidungsgrundlage.

Als dritte Grundmaßnahme ist die Instandsetzung zu erkennen (DIN 31051 zu 4.1.4). Es handelt sich hierbei um eine physisch konkrete Maßnahme, die zur Fehlerbehebung auszuführen ist. Sie umfasst in den einzelnen Schritten Angaben zur Kalkulation, Terminplanung, Abstimmung, Bereitstellung von Personal, Mittel und Material sowie die Erstellung von Arbeitsplänen. Daneben beschreibt die Instandsetzung Angaben zur Auswertung der Befunde, deren Dokumentation und die mit ihr verbundenen Kosten, sowie das Aufzeigen von Verbesserungen (DIN 31051 zu 4.1.4). Die Instandsetzung ist als Reparatur zu erkennen, die zur Wiederherstellung des Sollzustands führt, folglich nach Abschluss einer entsprechenden Funktionsprüfung, einhergehend mit einer Abnahme und einer diesbezüglichen Dokumentation, zu erfassen ist.

Zusammenfassung

Das kommunale Gebäudemanagement wird maßgeblich von einer Vielzahl unterschiedlichster Nutzungsanforderungen

und Nutzer bestimmt. Den Besonderheiten des Einzelfalls ist jeweils ausreichend Rechnung zu tragen. Grundsätzlich kann zusammenfassend gesagt werden, dass Anlagen- und Objektkenntnisse ebenso unerlässlich für den sicheren Gebäudebetrieb sind, wie die Verabredung der Übergabepunkte zu den Belangen des Nutzers. Dazu gehört eine ausreichende Kommunikation der Beteiligten, die Einbringung der Fachkunde der Verkehrskreise, die Kenntnis der aktuellen Regeln der Technik und der geltenden rechtlichen Vorgaben sowie die Einhaltung der Prüfvorschriften.



Hartmut Hardt

Rechtsanwalt, Dozent und Berater für Betreiberverantwortung im Facility Management, Waltrop

Hilfsmittel zu den obigen Ausführungen finden sich u. a.:

https://www.bbk.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Mediathek/Publikationen/PiB/PiB-13-notstromversorgung-unternehmen-behoerden.pdf?__blob=publicationFile&v=12

https://www.verwaltungsvorschriften-im-internet.de/bsvwvbund_31032006_B10811117C.htm

<https://www.amev-online.de/AMEVInhalt/Betriebsfuehrung/Vertragsmuster/Wartung%202018/>

<https://www.sichere-schule.de/>

<https://www.sichere-kita.de/>

<https://publikationen.dguv.de/widgets/pdf/download/article/653>

Webinar SOMMER

Machen Sie das Büro doch zu Ihrer **Wissensoase**

1 von 5 WEBINAREN GEWINNEN!

Jetzt mitmachen
vhw-webinarsommer.de

vhw Fortbildung

Uwe Rohde

Betreiberverantwortung in der kommunalen Gebäudewirtschaft

Eine dauerhafte Herausforderung für alle Fachkräfte

Kommunale Gebäude stellen einen wesentlichen Teil des Vermögens einer Kommune dar und sind für die Daseinsvorsorge sowie die Erfüllung öffentlicher Aufgaben von zentraler Bedeutung. Neben der baulichen Instandhaltung aller Bestandsimmobilien gehört die Gewährleistung der betrieblichen Sicherheit für Gebäude und Nutzer zu den Kernaufgaben der kommunalen Gebäudewirtschaft. Dabei geht es nicht nur um den Werterhalt und die effiziente Nutzung der Liegenschaften – auch eine Vielzahl gesetzlicher Vorgaben, Verordnungen und technischer Regeln ist einzuhalten, um die Immobilien rechtssicher bereitzustellen. Die Betreiberverantwortung ist demzufolge ein zentrales Element im Gebäudemanagement, das aktiv gesteuert werden muss. Sie sollte sich in der Aufbau- und Ablauforganisation widerspiegeln und idealerweise im Selbstverständnis aller Fach- und Führungskräfte fest verankert sein.

Hohe Anforderungen

Die praktische Umsetzung dieser Verantwortung ist jedoch anspruchsvoll: komplexe technische Anlagen, sich stetig wandelnde rechtliche Rahmenbedingungen und vielfältige Betreiberpflichten stellen hohe Anforderungen an die handelnden Personen. Regelmäßige Wartung, schnelle Mängelbeseitigung und eine risikoorientierte Planung sind unerlässlich – zugleich bieten sie Chancen: für mehr Sicherheit, höhere Nutzerzufriedenheit und eine nachhaltige Kostenoptimierung.

Die Betreiberverantwortung bleibt deshalb ein dauerhaftes und strategisch relevantes Thema – insbesondere in der Führungsverantwortung innerhalb der kommunalen Gebäudewirtschaft. Der Verband kommunaler Immobilien- und Gebäudewirtschaften e. V. (VKIG) hat hierzu klar Stellung bezogen und fördert den fachlichen Austausch innerhalb seines Netzwerks. Best-Practice-Beispiele aus Mitgliedskommunen sowie der Erfahrungstransfer in verbandseigenen Fachgruppen unterstützen die Mitglieder bei der Bewältigung ihrer Aufgaben.

Handreichung zur Betreiberverantwortung

Zusätzlich wird diese Netzwerkarbeit durch eine eigene Schriftenreihe begleitet, in der zentrale Themen der kommunalen Gebäudewirtschaft fundiert aufgegriffen werden. Im Herbst erscheint hierzu eine neue Handreichung zur Betreiberverantwortung, die in das Thema einführt und anhand von Praxisbeispielen aus verschiedenen Kommunen konkrete Lösungsansätze bietet. Geplant ist eine modulare Reihe, die das Thema aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet und praxisnah aufbereitet. Die kommende Publikation bildet den ersten Baustein dieser Reihe.

Parallel dazu wird derzeit die bestehende Handlungsempfehlung zur Personalbedarfsermittlung grundlegend überarbeitet. Sie wird künftig auch den Personalbedarf für neue Aufgabenfelder und strategische Ausrichtungen der kommunalen Gebäudewirtschaft berücksichtigen – insbesondere in Hinblick auf die wachsenden Anforderungen der Betreiberverantwortung.

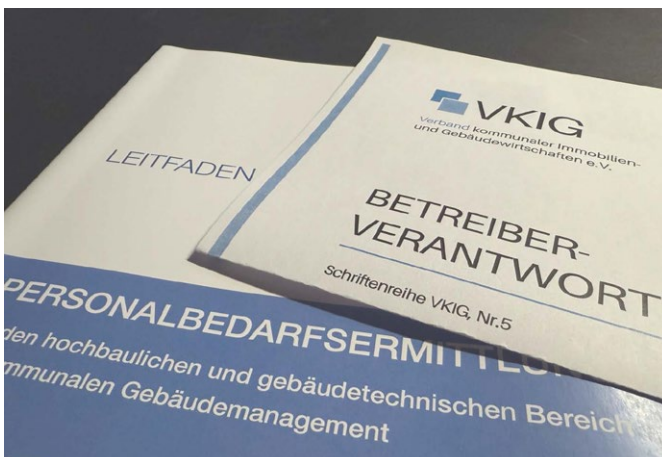


Abb. 1: Handlungsempfehlungen (Quelle: VKIG e. V.)



Uwe Rohde

Dipl.-Ing., Geschäftsführer Verband kommunaler Immobilien- und Gebäudewirtschaften e. V. (VKIG), Berlin



Jörg Schielein

Dynamik der Regelungsdichte bei Planung, Bau und Betrieb von Gebäuden

Herausforderungen und Lösungsansätze für die kommunale Praxis

Der Beitrag befasst sich mit der Herausforderung kommunaler Gebäudebetreiber, fehlende Ressourcen mit den bestehenden Anforderungen an einen rechtskonformen Gebäudebetrieb in Einklang zu bringen. Dabei werden aktuelle gesetzgeberische Entwicklungen beim Neubau, der sachgerechte Umgang mit dem bestehenden technischen Regelwerk und die Frage, wie mit einem oft erheblichen Sanierungsstau mit Blick auf die rechtlichen Rahmenbedingungen umgegangen werden kann, analysiert.

Die Dynamik der Regelungsdichte ist eine Herausforderung

Zu Recht wird regelmäßig darauf hingewiesen, dass die Regelungsdichte für Planung, Bau und Betrieb von Gebäuden kontinuierlich zunimmt. Damit einher geht meist der Hinweis auf eine zunehmende Überforderung und nahezu unmögliche Erfüllung sämtlicher Anforderungen. Gerade im kommunalen Umfeld, wo neben dieser Entwicklung der Regulatorik häufig ein erheblicher Mangel an Fachkräften und zusätzlich ein massiver Investitionsstau besteht, stehen Verantwortliche vor scheinbar unlösbaren Herausforderungen. Bei genauerer Betrachtung sollte bei der Suche nach Lösungsansätzen nach Lebenszyklusphasen einer Immobilie differenziert werden.

Der „Bauturbo“ und Gebäudetyp E können in Teilbereichen helfen

Aktuell werden u. a. durch Initiativen, wie den „Hamburg-Standard“¹, den Gebäudetyp E oder den aktuellen Kabinettsbeschluss zum „Bauturbo“², im Wesentlichen für den Wohnungsbau Maßnahmen diskutiert und ergriffen, um kostengünstigeres, bedarfsgerechteres und vereinfachtes Bauen zu erleichtern und zu beschleunigen. Diese Maßnahmen scheinen vielversprechend und können insbesondere durch die Stärkung der kommunalen Selbstverwaltung und perspektivisch eine weitgehend abgesicherte Abweichung von allgemein anerkannten Regeln der Technik eine Entlastung der öffentlichen Auftraggeber unterstützen.

Ziel der Bundesregierung ist insoweit, u. a. das Gesetzgebungsverfahren zur Anpassung der baurechtlichen Vorschriften („Bauturbo“) bis Herbst 2025 abzuschließen. Die „Leitlinie und Prozessempfehlung Gebäudetyp E“ des BMWSB wurde bereits im Juli 2024 veröffentlicht und sollte eigentlich bereits durch eine Änderung des BGB auch un-

mittelbar im Anschluss daran gesetzlich unterlegt werden. Wegen des Regierungswechsels wurde ein entsprechender Kabinettsbeschluss der Ampelregierung allerdings nicht weiterverfolgt. Der Koalitionsvertrag der aktuellen Bundesregierung sieht jedoch ebenfalls vor, dass der Gebäudetyp E weiterverfolgt und damit relevante Erleichterungen bei der Umsetzung von Bauvorhaben mit hoher Verbindlichkeit geschaffen werden sollen.

Vielversprechend ist insoweit, dass auch das Deutsche Institut für Normierung e. V. (DIN) als Herausgeber einer großen Zahl von allgemein anerkannten Regeln der Technik eine Flexibilisierung bei deren Anwendung ausdrücklich befürwortet.³ Eine solch breite Unterstützung wird notwendig sein, um die gesteckten Ziele möglichst schnell großflächig in der Praxis zu verankern. Damit werden insbesondere Maßnahmen zur Bekämpfung der Wohnungsknappheit und zur Förderung eines sozialverträglichen Mietpreisniveaus gestützt.

Die Herausforderungen beim Umgang mit dem kommunalen Gebäudebestand insgesamt – sowohl beim Wohnen als auch bei anderen Nutzungen, wie für Schulen – werden damit nicht gelöst. Aber diese Initiativen, die vielfach unter dem Oberbegriff „Bürokratieabbau“ behandelt werden, können Impulse setzen und bei entsprechendem politischem Willen eine Ausstrahlungswirkung auf den (kommunalen) Gebäudebestand, dessen Sanierung, Umbau und laufenden Betrieb haben. Denn, was bei „Wohnen“ möglich ist, sollte auch bei „Verwaltung“ oder „Schule“ möglich sein.

Erleichterungen im laufenden Gebäudebetrieb schon jetzt möglich

Kein Gebäudebetreiber muss allerdings auf diese Entwicklung warten. Bekanntermaßen ist die Betriebsphase einer Immobilie erheblich kostenträchtiger als der Bau. Der allgemeine Diskurs geht insoweit für den Bau von einem An-

¹ www.bezahlbarbauen.hamburg (zuletzt abgerufen: 25.06.2025).

² Pressemitteilung des BMWSB vom 18.06.2025 mit Verweisen auf den aktuellen Stand des Gesetzgebungsverfahrens.

³ Pressemitteilung DIN e. V. vom 12.11.2024; Zitat Daniel Schmidt, Vorstand DIN e. V.: „Bei DIN begrüßen wir die Ziele des Gebäudetyp E Gesetzes insgesamt.“

teil von 20 % der Lebenszykluskosten und von 80 % der Kosten für den Betrieb aus. Hier besteht schon jetzt ein großer Hebel, wenn es um eine Optimierung des Bestands geht.

Eine wichtige Weichenstellung erfolgt dabei in der Planungs- und Bauphase. Würden hier, wie von den Betreibern seit Langem gefordert, die Bedürfnisse des Gebäudebetriebs mehr berücksichtigt, könnten operativ und kostensteigernd erhebliche Beiträge zur Optimierung der Betriebsphase geleistet werden. Nach wie vor sind Planungs- und Bauphase – mit Ausnahme von PPP-Projekten – zu stark von der danach folgenden Betriebsphase entkoppelt. Dabei gäbe es Möglichkeiten, bereits in Ausschreibungen für Bauvorhaben Auflagen aufzunehmen, die eine reibungslose Übergabe und einen optimierten Betrieb unterstützen.

Das gilt für die Planung und Ausführung bestimmter Bauteile und deren Lage sowie Zugänglichkeit genauso wie für die Sicherstellung der betriebsnotwendigen Dokumentation zum Zeitpunkt der Übergabe. Bauherren können mit vergleichsweise geringem Zusatzaufwand in dieser Phase durch die Ergänzung von Ausschreibungen und begleitet durch eine umfassendere Projektorganisation, die insbesondere die Betreiber mehr einbezieht, deutliche Verbesserungen erzielen. In nahezu jedem Portfolio finden sich architektonisch sicher interessante Details, die erhebliche Mehrkosten im laufenden Betrieb nach sich ziehen und bei einer Gesamtschau über den Lebenszyklus wohl häufig nicht umgesetzt würden.

Auch was die betriebsnotwendige Dokumentation angeht, besteht kein Erkenntnis-, sondern nur ein Umsetzungsdefizit. Welche Unterlagen aus der Planungs- und Bauphase für die Betriebsphase von Bedeutung sind, ist leicht ermittelbar und kann jederzeit bei Ausschreibungen mit besonderen Anforderungen oder Zahlungszielen etc. gesehen werden.

Vereinzelt, insbesondere bei hoch spezialisierten Institutionen und Gebietskörperschaften mit hoher Immobilienkompetenz, sind solche Überlegungen bereits gut verankert. Es ist wünschenswert, dieses Wissen zu nutzen und beispielsweise mehr Best Practices zu veröffentlichen. Allerdings helfen solche Erwägungen insbesondere im Neubau und bei größeren Bauvorhaben. Auch das ist also zumindest kurz- und mittelfristig nur ein Beitrag und nicht der „große Wurf“. Der liegt in einem anderen Umgang mit dem Bestand. Dabei sind neben der in allen Bereichen herausfordernden Personalsituation vor allem zwei Aspekte zu reflektieren: zum einen die hohe Regelungsdichte, die Gesetz- und Normgeber für den Gebäudebetrieb in Kraft setzen oder veröffentlichen, und zum anderen die erheblichen Defizite der nachhaltigen Instandhaltung, die einen regelkonformen Betrieb oder eine leistbare Sanierung vielfach de facto unmöglich machen.

Die Regelungsdichte ist hoch, aber ...

Welche Regelungen für den Betrieb von Gebäuden gelten, ist je nach Bundesland, Art und Nutzung eines Gebäudes und individuellen Genehmigungsinhalten verschieden. Ak-

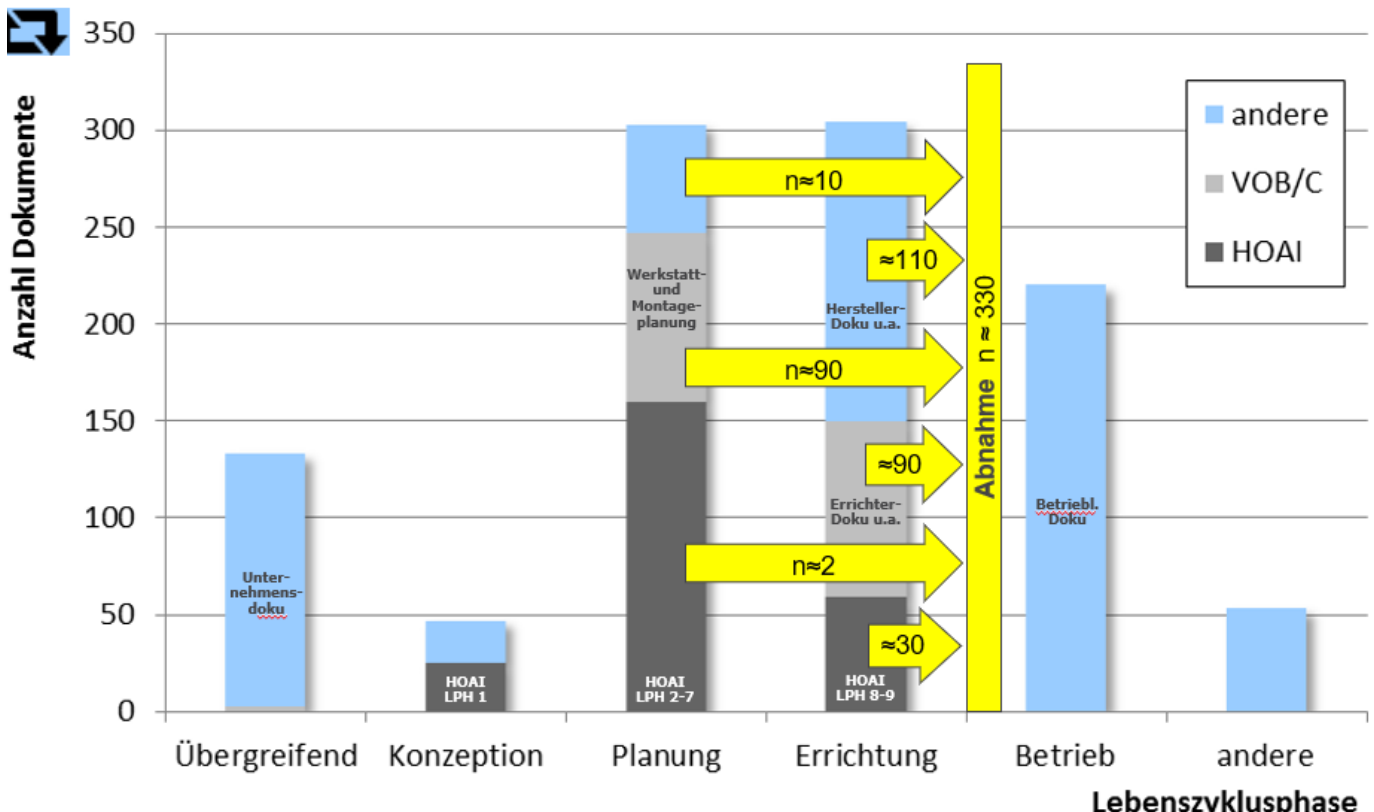


Abb. 1: Dokumentationen im Lebenszyklus (Quelle: Ulrich Glauche, Rödl & Partner)

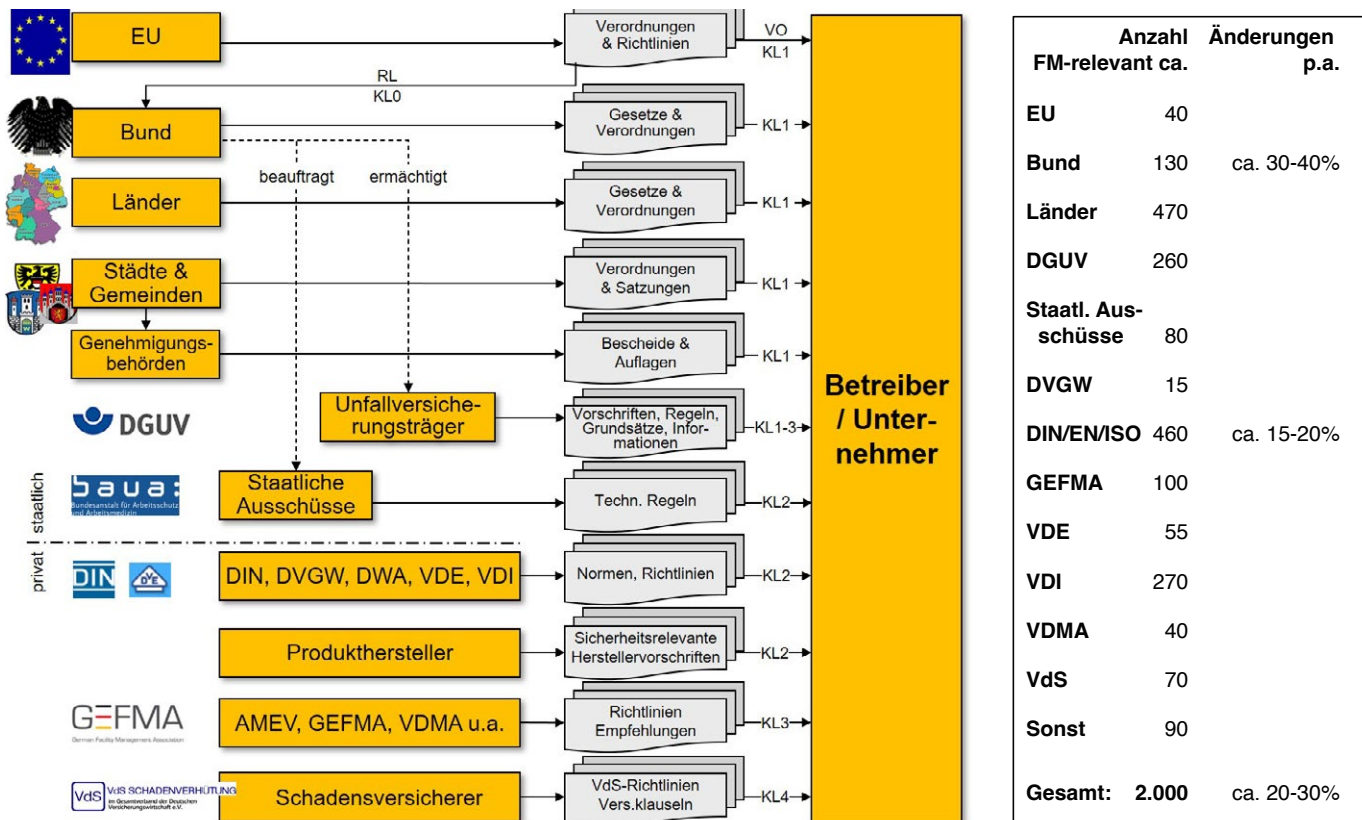


Abb. 2: Gesetzgebung in Deutschland (vereinfacht) (Quelle: gefma 310)

tuell geht man davon aus, dass mehr als 2000 Gesetze und Regelwerke in Deutschland Inhalte mit Bezug zum laufenden Gebäudebetrieb enthalten. Pro Objekt ist dabei jeweils nur ein Teil relevant, dennoch sind die Aufgaben, die Anforderungen an die Qualifikation von Ausführenden und Dokumentationserfordernisse regelmäßig sehr umfangreich. Dazu kommt, dass die Änderungsrate der relevanten Regelwerke hoch und im Mehrjahresdurchschnitt bei etwa 20 bis 30 % liegt.

Gleichzeitig ist aber auch feststellbar, dass im Umgang mit den Gesetzen und Regelwerken nach wie vor große Unsicherheit besteht. Und diese Unsicherheit führt zum Teil zu einem von Sorgen begleiteten Umgang mit dem Thema. Nachdem der scheinbar exorbitant hohen Zahl an regulatorischen Anforderungen in der Regel zu geringe Ressourcen sowohl in personeller als auch in finanzieller Hinsicht gegenüberstehen, wirken manche Organisationen ratlos und manchmal fast wie gelähmt.

Wenn eine Organisation also nicht resignieren will, muss sie priorisieren. Diese Priorisierung fällt nach wie vor vielen Verantwortlichen schwer, weil sie spezielle organisatorische, technische und rechtliche Kompetenz erfordert. Die Überlegungen zum Gebäudetyp E, eine sachliche Auseinandersetzung mit der Normenhierarchie und den Möglichkeiten zu sachgerechten individuellen Lösungen zu kommen, können insoweit sehr hilfreich sein und zu einer besseren Orientierung beitragen.

Der Branchenverband gefma e. V. hat vor diesem Hintergrund bereits vor Jahren ein Klassifizierungssystem veröffentlicht, das verdeutlicht, welche Anforderungen zwingend einzuhalten sind, von welchen unter bestimmten Voraussetzungen abgewichen werden kann und welche ausschließlich empfehlenden Charakter haben.⁴

Vielfach werden von öffentlichen Auftraggebern für die Wahrnehmung der Instandhaltungspflichten die Empfehlungen der AMEV genutzt. Diese Empfehlungen sind fachlich unbestritten sehr geeignet, einen nachhaltigen und sicheren Anlagenbetrieb zu gewährleisten, sie gehen aber nicht nur über andere in der Branche etablierte Standards, wie das VDMA-Einheitsblatt 24186, hinaus, sondern werden auch im Rahmen der vorgenannten Klassifizierung unter Konformitätslevel 3 – Empfehlung geführt. Empfehlungen sind aber gerade keine Verpflichtung und das damit verbundene Potenzial zur Reduzierung des Ressourceneinsatzes beim Gebäudebetrieb wird nach wie vor zu selten individuell bewertet, geschweige denn ganz oder teilweise gehoben.

Etwas Vergleichbares gilt auch für Regelwerke der Kategorie Konformitätslevel 2. Zu dieser Kategorie gehören ganz maßgeblich die Normen und Regelwerke von DIN, DVGW, VDE etc. Auch diese Normen sind regelmäßig von ausgewiesenen Fachleuten erarbeitet und bieten meist für die

⁴ gefma 310 – Vorschriften, Technik Klauseln und Konformitätslevels im Facility Management, zuletzt aktualisiert im Juni 2023.

betriebliche Praxis wertvolle Orientierung. Ihre Anwendung genießt deshalb zu Recht eine sogenannte „Vermutungswirkung“. Das heißt, dass bei ihrer Beachtung davon ausgegangen werden kann (vermutet wird), dass die gesetzlich verbindlich normierten Ziele beim Gebäudebetrieb erreicht werden.

Dennoch sind auch diese Regelwerke nicht unmittelbar verbindlich, und Abweichungen können in nennenswerten Fällen gerechtfertigt und durch aufwandsärmere Lösungen ersetzt werden. Dabei können etwa Stichprobenprüfungen mit Risikomanagementansätzen anstelle von Vollprüfungen eingesetzt werden. Auch die Verlängerung von Wartungsintervallen ist in vielen Fällen möglich. Je nach Nutzung und individuellen Rahmenbedingungen finden sich erfahrungsgemäß in jedem Portfolio Ansätze für eine Reduzierung des Aufwands ohne Einschränkung der Rechtskonformität.

Bei der Priorisierung sollte deshalb zunächst die Umsetzung der unmittelbar verbindlichen Anforderungen (z. B. SV-Prüfungen und deren Nachbearbeitung) sichergestellt und dann in Abhängigkeit von den jeweiligen Nutzungen und Gefährdungspotenzialen risikoorientierte Maßnahmenkataloge entwickelt werden.⁵ Das wird allerdings nur gelingen, wenn FM-Ausschreibungen nicht „von der Stange“ (Stichwort: „alle Wartungen einmal jährlich“, unabhängig davon, worum es sich handelt) erfolgen oder ein Leistungsbild vereinbart wird, das womöglich vom ausführenden Dienstleister vorgeschlagen wird. Eine regelmäßig etwas aufwendigere, individuelle Vorbereitung einer FM-Ausschreibung ermöglicht auf Sicht von zwei bis drei Jahren in jedem Fall einen geringeren Ressourceneinsatz als eine Standardausschreibung, bei der Leistungen beschafft werden, die tatsächlich nicht unbedingt erforderlich sind.

Es kann damit festgestellt werden: Die bestehende Regelungsdichte für den Gebäudebetrieb ist grundsätzlich etwas Gutes. Sie bietet ein breites Spektrum an fachlich sehr fundierten Orientierungshilfen und stellt so eine hervorragende Basis für alle denkbaren Situationen im Gebäudebetrieb dar. Die grundsätzlich positive Sicht wird dann ins Negative verkehrt und die Regelungsdichte zu einer kaum zu bewältigenden Bürde, wenn der Umgang damit auf falschen Prämissen oder bei genauerer Betrachtung nicht sachgerechten Ängsten, z. B. vor einer persönlichen Haftung oder ähnlichem, beruht. Wenn also zu wenig darüber nachgedacht wird, ob einer Empfehlung eines Regelwerks im konkreten Einzelfall wirklich gefolgt werden sollte oder nicht, gegebenenfalls doch kostengünstigere Alternativen bestehen.

Ein objektiv-sachlicher und kenntnisreicher Umgang mit dem technischen Regelwerk, der organisatorische, technische und rechtliche Kompetenz einbezieht, kann damit aus dem Fundus von Regelwerken für jedes Portfolio die richtigen Grundlagen filtern. So kann auch bei knappen Ressourcen ein sachgerechter Gebäudebetrieb sichergestellt werden. Die Diskussion zu den Erleichterungen beim Gebäudetyp E stützen diesen Ansatz eines mündigen Umgangs mit dem technischen Regelwerk. Darin liegt eine Chance für die kommunalen Gebäudebetreiber.

Die Altlast „Sanierungsstau“ und der sachgerechte Umgang damit

Der mündige Umgang mit dem technischen Regelwerk ist ein wirkungsvoller Ansatz, der bei vielen kommunalen Gebäudebetreibern nur einen Teil der Lösung darstellt. Der Grund dafür ist, dass kaum eine öffentliche Gebietskörperschaft jährlich die empfohlenen 1,5 % der Herstellungskosten in den Erhalt der Gebäude investiert und die Gebäude damit häufig in einem, aus Sicht der Betreiberverantwortung, durchaus kritischen Zustand sind.

Dadurch stehen viele Verantwortliche vor der Herausforderung, für einen rechtskonformen Unterhalt von Gebäuden sorgen zu müssen, deren Zustand das streng genommen objektiv unmöglich macht. Klassiker sind dabei in der Vergangenheit unterlassene SV-Prüfungen der Betriebssicherheit unterschiedlicher Gewerke – oder unterlassene Maßnahmen zur Gewährleistung des Brandschutzes etc. Holt man diese Prüfungen nach, steht eine Stilllegung von Anlagen und sogar Gebäuden im Raum. Eine Zwickmühle.

Wer in dieser Situation auf den Pfad eines regelkonformen Gebäudebetriebs zurückkehren will, muss häufig entweder bereit sein, Gebäude oder Gebäudeteile für eine groß angelegte Sanierung vorübergehend stillzulegen oder sehenden Auges unter Inkaufnahme von Gesetzesverstößen den Gebäudebetrieb fortsetzen und versuchen, mit kleinen Schritten sukzessive einen besseren Gebäudezustand zu erreichen.

Erschwerend kommt hinzu, dass die Prüfergebnisse von Sachverständigen (ZÜS) vielfach nicht nachvollzogen werden können und damit auch nicht in jedem Fall sichergestellt ist, dass das getroffene Urteil tatsächlich der individuellen Situation angemessen ist oder besondere Umstände – oder manchmal auch nur ein anderer Prüfer – nicht eventuell zu einem anderen Ergebnis gekommen wäre. Das gilt auch für die Einschätzungen von Brandschutzsachverständigen, welche Maßnahmen zur Aufrechterhaltung eines sicheren Gebäudebetriebs erforderlich sind. Hier gehen erfahrungsgemäß die Einschätzungen immer wieder erkennbar auseinander. Dieses Dilemma von Stilllegung oder bewusst regelwidrigem Weiterbetrieb ist alles andere als trivial. Für die Verantwortlichen ist es umso schwieriger, weil sie meist

⁵ In diesem Sinne auch Prof. Dr. Gerd Motzke, ehem. Vorsitzender Richter am Oberlandesgericht München: „Wir machen eine Empfehlung zu einem absoluten Maßstab, das ist eigentlich Irrsinn.“ Quelle: Teures Bauen: Bremst sich die Branche mit Normen und Standards selbst aus?, Verband Beratender Ingenieure News vom 04.01.2024, zuletzt aufgerufen am 18.06.2025.

nur bedingt selbst für zum Teil jahre- oder sogar jahrzehntelange Versäumnisse die Verantwortung tragen.

Ein Diskussionsbeitrag dazu könnte sein, dass gesetzlich oder behördlich abgesichert ein Dispens für die Erfüllung gewisser Auflagen oder gesetzlicher Forderungen ermöglicht wird. Das wäre vorstellbar, wenn ein zeitlich befristeter und nach Abwägung aller relevanten Interessen geeigneter Maßnahmenplan aufgestellt wird, der eine Annäherung an einen regelkonformen Gebäudebetrieb gewährleistet. Im wirtschaftlichen Umfeld sind solche „Stundungen“ in Kombination mit Sanierungs- und Restrukturierungsplänen üblich und bieten einen Ausweg aus einer ansonsten eher verfahrenen Situation.

Dabei ist klar, dass es bei der Sicherstellung eines rechtskonformen Gebäudebetriebs um die Sicherheit von Leib und Leben, den Schutz der Umwelt oder andere besondere Rechtsgüter geht und deshalb ein besonderer Maßstab an solche Maßnahmenpläne mit einer angemessenen Risikoabwägung gestellt werden muss. Dennoch zeigt die Erfahrung im Einzelfall, dass solche Abreden aller relevanten Beteiligten möglich sind und so schon der ein oder andere „gordische Knoten“ durchschlagen werden konnte.

Wenn gleichzeitig über die Reproduzierbarkeit der Ergebnisse von Sachverständigenprüfungen und damit die Vermeidung unterschiedlicher Ergebnisse bei unterschiedlichen Akteuren oder gar die Relativierung der Verbindlichkeit solcher Prüfungsergebnisse diskutiert würde, böte dies einen weiteren Ansatz zur Auflösung eines Konflikts, der faktisch vorhanden ist, aber mit dem bestehenden Arsenal an Maßnahmen nicht ohne Weiteres beendet werden kann.

Fazit

Die hohe Regelungsdichte beim Gebäudebetrieb und ihre Dynamik ist per se nicht das Problem der kommunalen Gebäudebetreiber. Es ist vielmehr der Umgang damit und eine häufig nicht sachgerechte Wahrnehmung der Verbindlichkeit der umfangreichen Anforderungen. Ein mündiger Umgang damit bietet erhebliche Chancen, den Gebäudebetrieb ressourcenschonender zu gewährleisten. Wenn eine schutzzielorientiertere Sicht auf den Katalog der Regelwerke mit einer engen Abstimmung zwischen der Planungs- und Bauphase mit der Betriebsphase kombiniert wird, wird das Potenzial für den optimierten Gebäudebetrieb zusätzlich besser genutzt.

Dies allein wird angesichts des Zustands kommunaler Gebäude allerdings nicht ausreichen. Die Aufholung des Sanierungsstaus ohne Stilllegung weiter Teile des Bestands ist und bleibt eine Herausforderung, deren Bewältigung zum Teil sehr anspruchsvoll ist und bis auf Weiteres individuelle Risikobereitschaft erfordert und voraussichtlich nur mit einer gesetzgeberischen Lösung, vergleichbar mit den aktuell beim Gebäudetyp E diskutierten Erleichterungen, beseitigt werden kann.



Jörg Schielein

LL. M., Rechtsanwalt und Partner bei Rödl & Partner, Nürnberg

Kleinstadt-Web-Talks 2025/2026



Kleinstadt
Akademie



Bundesverband
Wohnen und
Stadtentwicklung

Das kostenfreie Format der Kleinstadt-Web-Talks stärkt den Wissenstransfer zwischen kleinen Städten und Gemeinden. In der einstündigen Web-Talk-Reihe geben Führungskräfte der Verwaltung (u. a. Bürgermeister, Amtsleiter) Einblicke in ihre Praxiserfahrungen. Zu wechselnden Themen zeigen sie, wie eine zukunftsfähige Stadtentwicklung gelingen kann – und welche Lösungen sich auch auf andere Kommunen übertragen lassen.

Die Kleinstadt-Web-Talks sind ein gemeinsames Angebot der **Kleinstadt Akademie** und des **vhw – Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e. V.**

Eingeladen sind Personen aus Verwaltung und Politik kleiner Städte und Gemeinden. Die Reihe wird fortlaufend ergänzt.

Kommende Termine:

27. August 2025 | 10:00 Uhr | online | KT250003

Wir für Euch – Wohnen im Alter in der Gemeinde Vrees

Ein beispielgebendes Projekt für alle Generationen

Referent:

Heribert Kleene, Bürgermeister der Gemeinde Vrees

24. September 2025 | 10:00 Uhr | online | KT250004

Bündeln, bauen, bewegen

Städte und Gemeinden aus Ostwestfalen-Lippe gründen eine interkommunale Entwicklungsgesellschaft für Wohnraum- und Stadtentwicklung

Referenten:

Friso Veldink, Bürgermeister der Gemeinde Dörentrup

Torben Blome, Bürgermeister der Stadt Lügde

Marvin Rösch, Fachgebietsbereichsleiter Öffentliche Sicherheit und Ordnung der Gemeinde Extertal

Weitere Infos unter: <https://www.vhw.de/termine/kleinstadt-web-talks/> oder QR-Code nutzen:



Die Geschäftsstelle Kleinstadt Akademie wird durch das Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen gefördert und durch das Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung begleitet.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages



BBSR

Unsere speziellen Zertifikatslehrgänge für das kommunale Gebäudemanagement

Lehrgänge für das kommunale Gebäudemanagement beim vhw

Der vhw bietet Kommunen neben einer Vielzahl von Webinaren/Seminaren rund um die Aufgaben des öffentlichen/kommunalen Gebäudemanagements die Möglichkeit, umfangreiches Wissen im Rahmen von mehrteiligen Zertifikatslehrgängen zu erlangen. Unsere Zertifikatslehrgänge richten sich dabei nicht nur an Neu- und Quereinsteiger in das jeweilige Aufgabengebiet, sondern auch an Beschäftigte, die ihr Grundlagenwissen auffrischen oder erweitern wollen. Dabei orientieren wir uns konsequent an Ihren Aufgaben und Ihrem persönlichen Lernerfolg. Fazit: ein echter Mehrwert für Sie und Ihre Kommune!

Unser aktuelles Zertifikatslehrgangsangebot für das zweite Halbjahr 2025:

Fachkraft Kommunale/r Energiebeauftragte/r (WB250281)

Der Klimawandel und seine Folgen stellt die Herausforderung für die Menschheit in den kommenden Jahren und Jahrzehnten dar. Insbesondere der möglichst weitgehende Verzicht auf fossile Energieträger, die energieeffiziente Ertüchtigung von Gebäuden sowie technischen Anlagen und Geräten erfordern neue Strategien. Dabei spielen gerade die Kommunen mit ihren lokalen politischen und gesellschaftlichen Strukturen eine maßgebliche Rolle – sei es als Vorreiter bei den eigenen Gebäuden und Anlagen, als Plattform zur Unterstützung von Initiativen aus der Bürgerschaft oder als Förderin von lokalen Maßnahmen. Sie erhalten ein umfangreiches Grundlagenwissen in Verbindung mit der Vermittlung von in der öffentlichen Verwaltung erprobten Instrumentarien für eine qualifizierte und zielorientierte Arbeitsweise unter Berücksichtigung der verwaltungsspezifischen Besonderheiten in diesen Aufgabengebieten.

Fachkraft infrastrukturelles Gebäudemanagement (WB255540)

Die Aufgaben des infrastrukturellen Gebäudemanagements gehören, auf den Lebenszyklus eines Gebäudes betrachtet, zu den kostenintensivsten Leistungen. Gleichzeitig stehen sie als kommunale Dienstleistungen besonders im Fokus der Bürgerinnen und Bürger. Unser Zertifikatslehrgang „Fachkraft infrastrukturelles Gebäudemanagement“ hilft Ihnen, diese Herausforderungen erfolgreich zu meistern. Neben fundiertem Grundlagenwissen, insbesondere zur Organisation des Hausmeister- und Reinigungsdienstes, wird Ihnen Fachwissen zur Haushaltsplanung und -sachbearbeitung, zu den erforderlichen vergaberechtlichen Grundlagen, zum Arbeitsschutz, zu technischen Grundlagen und weiteren relevanten Themen rund um die infrastrukturellen Leistungen vermittelt. Daneben vermitteln wir Ihnen wertvolle Kommunikationstechniken für Gespräche mit Politik, Kunden und Nutzern sowie die wichtigsten Reinigungstechniken in einem Präsenzworkshop.

Fachkraft Beauftragte/r Betreiberverantwortung (WB255503)

Der Betrieb von öffentlichen Gebäuden erfordert eine verantwortungsvolle Wahrnehmung der Betreiberpflichten. Nur so kann ein sicherer und funktionaler Betrieb für die Nutzerinnen und Nutzer sichergestellt und die Haftungsrisiken für die Verantwortlichen im kommunalen/öffentlichen Gebäudemanagement vermieden werden. Dabei stellt die Übernahme der Betreiberverantwortung aufgrund der rechtlichen Rahmenbedingungen eine außerordentlich anspruchsvolle Aufgabe dar. Allein der Betrieb von Gebäuden unterliegt mehr als 2000 Rechtsvorschriften, Richtlinien und Normen, von denen jährlich rund ein Viertel Veränderungen unterliegt.

Umso wichtiger, dass diese Aufgabe strukturiert organisiert und die mit der Aufgabe betrauten Mitarbeitenden mit dem erforderlichen Fachwissen ausgestattet werden. Neben den allgemeinen Prüf- und Wartungspflichten sind z. B. Begehungen der Grundstücke und Gebäude durchzuführen, Gefährdungsbeurteilungen zu erstellen, Handlungsanweisungen zu erlassen und deren Einhaltung zu überwachen. Sie erhalten ein umfangreiches Grundlagenwissen in Verbindung mit der Vermittlung von in der öffentlichen Verwaltung erprobten Instrumentarien für eine qualifizierte und zielorientierte Aufgabenwahrnehmung für den Bereich der Betreiberverantwortung.

Fachkraft kaufmännisches Gebäudemanagement (WB255550)

Vertragsmanagement, An- und Vermietungen, Grundstücksverkehr, Haushaltsplanung, Buchhaltung, Kostenrechnung, Kostenkontrolle, Ausschreibungen, Beschaffungen von Gütern und Dienstleistungen – die Tätigkeiten im kaufmännischen Gebäudemanagement sind vielseitig und anspruchsvoll. Das Basiswissen rund um öffentliche Immobilien und Gebäude ist Grundvoraussetzung, um die anfallenden Aufgaben sachgerecht zu bewältigen. Weiterhin bedarf es Fachkenntnissen in Bezug auf die kommunalspezifischen Anforderungen, um in diesem Aufgabengebiet erfolgreich tätig zu werden. Umso wichtiger, dass diese Aufgabe strukturiert organisiert und die mit der Aufgabe betrauten Mitarbeitenden mit dem erforderlichen Fachwissen ausgestattet werden. Gleichzeitig stehen diese als kommunale Dienstleistungen besonders im Fokus der Bürgerinnen und Bürger. Unser Zertifikatslehrgang „Fachkraft kaufmännisches Gebäudemanagement“ hilft Ihnen, diese Herausforderungen erfolgreich zu meistern.

Fachkraft technisches Gebäudemanagement (WB255530)

Die Aufgaben einer kommunalen Bauverwaltung unterscheiden sich maßgeblich von den in der Ingenieurs- und Architektenausbildung vermittelten Kenntnissen bzw. den Aufgaben in Planungsbüros, Industrie etc. Neben den technischen Kompetenzen sind in der öffentlichen Verwaltung auch Kenntnisse über die Wahrnehmung der administrativen Aufgaben und der neuen Rolle erforderlich. Unser neues Fortbildungsangebot vermittelt Ihnen diese Schlüsselkompetenzen für Ihre täglichen Aufgaben. Neben fundierten haushaltsrechtlichen Grundlagen sind beispielsweise Investitions- und Wirtschaftlichkeitsanalysen zu erstellen und vergaberechtliche Regelungen zu beachten. Insbesondere für Architekten, Ingenieure sowie Hoch- und Tiefbautechniker, die als Neu- und Quereinsteiger in der Verwaltung tätig sind, werden derartige Kenntnisse unerlässlich sein.

Fachkraft Schulbauplanung (WB255505)

Bildung und Schule sind Kernaufgaben der Daseinsvorsorge der öffentlichen Hand. Innovativer Schulbau ist eine der Grundsäulen für erfolgreiche Bildung. Und obwohl es eine Vielzahl von Akteuren und Möglichkeiten gibt, sich über modernen Schulbau zu informieren, ist es immer noch die Regel, Schulen konventionell und meist als Flurschulen zu bauen. Aber warum ist es oftmals so? Wenn man Verantwortliche der Schulträger fragt, erhält man vielfach als Antwort, dass man ja gern innovative Konzepte umsetzen würde, aber nicht weiß, wie, oder die Voraussetzungen nicht bestehen. Genau hier setzt unser neues Fortbildungsangebot an. Häufig fehlt interdisziplinäres Wissen aus Pädagogik und Architektur und damit das Verständnis füreinander. Denn Architekten sind keine Pädagogen und Pädagogen keine Architekten. Bei uns lernen Sie Wesentliches über die Bedeutung und Notwendigkeit des Raums für die Pädagogik von morgen. Sie erfahren, wie Sie die Weichen für innovativen Schulbau stellen können. Wir zeigen Ihnen, wen Sie als Verantwortlicher am Projekt beteiligen müssen und welche Schritte wann gemacht werden sollten. Dabei orientieren wir uns am aktuellen Stand der Wissenschaft aus Pädagogik und Architektur, orientieren uns an der kommunalen Praxis und zeigen Beispiele aus Deutschland,

Europa und der Welt. Ziel ist es, Sie in die Lage zu versetzen, Ihren individuellen Weg zu einer Schule als Lernort der Zukunft zu gehen. Werden Sie zur zertifizierten Fachkraft für Schulbauplanung!

Termine und weitere Informationen unter:

<https://www.vhw.de/fortbildung/oeffentliches-immobilienmanagement/>



vhw-Termin-Tipp



SAVE THE DATE!

Frische Impulse für die kommunale Praxis: Der vhw auf der Messe KOMMUNAL 2025

„Kommunen sind die Schlüsselfiguren der Energiewende. Deshalb braucht es Menschen, die diese Aufgabe wirklich leben – mit Know-how und Haltung.“ Mit diesem Impuls bringt vhw-Referent Jens Becker auf den Punkt, worum es in vielen Städten und Gemeinden aktuell geht: Klimaschutz, Ressourcenschonung, Unabhängigkeit und lokale Wertschöpfung.



Im Rahmen der diesjährigen Messe KOMMUNAL zeigt er Perspektiven für eine zukunftsorientierte Personal- und Weiterbil-

ungsstrategie in der kommunalen Praxis auf. **„Unsere Fortbildungskonzepte liefern nicht nur Fakten, sondern auch Denkanstöße – und machen Mut, neue Wege zu gehen“**, so Becker. „Das ist jetzt gefragt“ lautet deshalb auch unser diesjähriges Motto – im Fokus stehen

fachlich fundierte Weiterbildungen mit klarem Praxisfokus für zentrale Zukunftsrollen, wie beispielsweise die kommunalen Energie- und Digitalisierungsbeauftragten.

Ein weiterer Höhepunkt vor Ort: Erstmals geben wir Einblicke in ein **neues digitales vhw-Fortbildungsangebot**, das noch stärker auf zeit- und ortsunabhängiges Lernen setzt – passgenau für den kommunalen Arbeitsalltag. Ob Lernvideo, interaktives Training oder Podcast: In unserer neuen Wissenswelt erleben Sie, wie abwechslungsreich und effizient moderne Fortbildung sein kann!



27.–28.08.2025

LOKHALLE Industrielocation
Göttingen

Frank Jost

Preis Soziale Stadt 2025 vergeben

25-Jahre-Jubiläum des Wettbewerbs – fünf Projekte aus ganz Deutschland geehrt

Am 6. Mai 2025 war es wieder so weit: Der renommierte Preis Soziale Stadt wurde bereits zum 13. Mal seit seiner Erstauslobung im Jahr 2000 vergeben. Rund 100 Gäste versammelten sich im Festsaal der Berliner Stadtmission am Hauptbahnhof und ehrten die fünf von der Jury ausgewählten Projekte aus ganz Deutschland. Insgesamt 111 Projekte wurden im Wettbewerb Preis Soziale Stadt 2025 eingereicht, von denen die Jury 15 in die sogenannte engere Wahl berief.

Nach der Begrüßung durch GdW-Präsident Axel Gedaschko, der einen Rückblick auf 25 Jahre Wettbewerb Preis Soziale Stadt richtete, unterstrich die Berliner Senatsbaudirektorin Professorin Petra Kahlfeldt die Wichtigkeit der vielen Initiativen für den Zusammenhalt in den Städten und Gemeinden. Anschließend stellte Professor Torsten Bölting vom InWIS-Institut aus Bochum die Studie „Überforderte Wohnquartiere und was es jetzt braucht“ vor. In einem „Dialog der Ausloberverbände“ diskutierte Moderatorin Dr. Anne Schmedding mit den Vorständen von Deutschem Städtetag, GdW, vhw, Deutschem Mieterbund und Arbeiterwohlfahrt über das Thema „Herausforderungen beim Zusammenhalt in überforderten Quartieren“, bevor es zum Hauptanlass des Tages überging: der Preisverleihung.



Abb. 1: Prof. Petra Kahlfeldt, Senatsbaudirektorin in der Berliner Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Bauen und Wohnen (Foto: André Wagenzik)



Abb. 2: Prof. Dr. Torsten Bölting, Geschäftsführer InWIS – Institut für Wohnungswesen, Immobilienwirtschaft, Stadt- und Regionalentwicklung GmbH (Foto: André Wagenzik)



Abb. 3: Dialog der Ausloberverbände mit (v. l. n. r.): Dr. Anne Schmedding (Moderation), Prof. Dr. Jürgen Aring (vhw); Axel Gedaschko (GdW), René Wilke (Deutscher Städtetag), Dr. Katrin Pfundt (AWO), Lukas Siebenkotten (Deutscher Mieterbund) (Foto: André Wagenzik)

Die diesjährigen Preisträger

ZusammenWachsen/Bürgerpark Kopernikus in Rudolstadt

RUWO Rudolstädter Wohnungsverwaltungs- und Baugesellschaft mbH



Abb. 4: Projektfoto Bürgerpark Kopernikus (Foto: Ralf Appenfeller/AWO-QM)

Aus der Jury: Der öffentliche Park als „gemeinsames Wohnzimmer“ – so könnte man den Ansatz dieses Projekts auch beschreiben. Dabei geht es nicht nur um die gemeinsame Nutzung eines öffentlichen, also gemeinsamen Raums, sondern auch um die langfristige freiwillige Regelung von Verantwortlichkeiten der Bewohner – etwa für Gestaltung, Unterhaltung und Pflege der Freifläche. Besonders beein-



druckend ist die breite Aktivierung der Bewohner, das große Gemeinschaftsgefühl, die hohe Motivation und die enge Verbundenheit, die durch das Projekt entstanden sind und damit zur Förderung und Stärkung des sozialen Zusammenhalts beitragen.



Abb. 5: Preisverleihung am 6. Mai 2025 an das Projekt aus Rudolstadt (Foto: André Wagenzik)

Quartier am Markt in Hofgeismar

Selbstbestimmt Leben Gemeinsam Wohnen e. V.



Abb. 6: Projektfoto Quartier am Markt (Foto: Lea Badowsky)



Abb. 7: Preisverleihung am 6. Mai 2025 an das Projekt aus Hofgeismar (Foto: André Wagenzik)

Aus der Jury: Der Nachbarschaftstreff „Quartier am Markt“ in Hofgeismar ist auf den ersten Blick wenig spektakulär, und doch fand die Jury das Projekt auszeichnungswürdig.

Zum einen steht der Treffpunkt stellvertretend für die zahlreichen Begegnungszentren in ländlich geprägten Räumen, die schon seit Jahren eine tolle, oftmals ehrenamtliche Arbeit für die Quartiersbewohner machen. Zum anderen hat das Nachbarschaftsbüro seinen Sitz bewusst mitten in die Altstadt von Hofgeismar gelegt und versteht sich weniger als klassische Anlaufstelle für ein (Problem-)Quartier, sondern vielmehr als niedrigschwelliger öffentlicher Treffpunkt und zentraler Ort des Austauschs. Damit leistet der Treffpunkt einen wichtigen Beitrag zur Stärkung der Selbstorganisation der Bewohner und des Zusammengehörigkeitsgefühls in der Stadt.

Safe-Hub Berlin – Bildung & Sport für benachteiligte Kinder und Jugendliche im Wedding

AMANDLA gemeinnützige GmbH



Abb. 8: Projektfoto Safe-Hub in Berlin-Wedding (Foto: AMANDLA GmbH)



Abb. 9: Preisverleihung am 6. Mai 2025 an das Projekt aus Berlin (Foto: André Wagenzik)

Das Projekt Safe-Hub setzt in einem Stadtteil, der durch vielfache soziale Herausforderungen gekennzeichnet ist, durch Freizeitangebote, Ferien camps und Programme zur Vorbereitung der beruflichen Zukunft auf die Förderung und Stärkung von Kindern und Jugendlichen. Das Projekt zeigt eindrücklich, wie es durch niedrigschwellige Angebote erfolgreich gelingen kann, die grundlegenden Bedarfe von Kindern und Jugendlichen nach Bewegung und Sport, Spiel und Spaß, Förderung und Weiterentwicklung so mit Em-

powerment- und informellen Bildungsprogrammen zu verbinden, dass individuelle Fähigkeiten, soziales Miteinander und Engagement weiterentwickelt, Kreativität und Wachstum gefördert und der Übergang in die berufliche Zukunft gelingend gestaltet werden.

Kooperation Wohnungswirtschaft Wersten-Südost

Zuhause in Düsseldorf-Wersten

Rheinwohnungsbau GmbH • Sahle Wohnen • Städtische Wohnungsgesellschaft Düsseldorf

Aus der Jury: Das Projekt Wersten Südost überzeugt durch das Engagement der Wohnungswirtschaft, die eine mehrjährige Unterstützung eines sozial benachteiligten Wohnquartiers durch die Städtebauförderung nach dem Auslaufen nahtlos mit eigenen finanziellen Mitteln verstetigt. Neben der Kooperationsbereitschaft von fünf Wohnungsunternehmen beeindruckte die Jury besonders das professionelle Vorgehen des Quartiersmanagements, das auf der Grundlage eines mit Bewohnern erarbeiteten Maßnahmenplans vielfältige Methoden zur Aktivierung der Bewohner anwendet und ein umfangreiches Netzwerk von Akteuren und Partnern in vorbildlicher Form gezielt pflegt und in die Quartiersarbeit einbindet.



Abb. 10: Projektfoto Kooperation Wohnungswirtschaft Wersten-Südost (Foto: Thomas Stachelhaus)



Abb. 11: Preisverleihung am 6. Mai 2025 an das Projekt aus Düsseldorf (Foto: André Wagenzik)

Die Quartiersarbeit in Sindelfingen

am Beispiel für das Quartier Viehweide

Stadtjugendring Sindelfingen e. V. • Wohnstätten Sindelfingen GmbH • Stadt Sindelfingen



Abb. 12: Projektfoto Quartiersarbeit in Sindelfingen (Foto: Wohnstätten Sindelfingen GmbH)



Abb. 13: Preisverleihung am 6. Mai 2025 an das Projekt aus Sindelfingen (Foto: André Wagenzik)

Aus der Jury: Das Projekt macht deutlich, was durch Kooperation, Engagement und langen Atem möglich ist. Aus einem Zusammenschluss mit dem festen Willen, Herausforderungen anzugehen und zum Besseren zu wenden, ist eine quartiersweite Bewegung mit vielen beachtenswerten Einzelprojekten entstanden. Exakt für solche Herausforderungen wurde das Programm Soziale Stadt (Sozialer Zusammenhalt) geschaffen. Viele der Projekte werden zwischenzeitlich ehrenamtlich durch die Bewohnerinnen und Bewohner organisiert und sind demnach fest verankert und verstetigt. Das Projekt steht deshalb beispielhaft für viele vorbildliche Soziale-Stadt-Gebiete sowie die Bemühungen der engagierten Akteure über die letzten 25 Jahre und zeigt die Wichtigkeit der Städtebauförderung.

Nach der Preisverleihung diskutierten Almuth Draeger, Leiterin des Referats „Soziale Stadtentwicklung, ESF“ im Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen, Jörn Ehmke, GEWOBA Bremen, Doreen Mohaupt, Dezernentin für Stadtentwicklung, Mobilität und Umwelt, Cottbus, und Prof. Dr. Olaf Schnur, vhw, über die ausge-



zeichneten Projekte und zogen ein positives Fazit von 25 Jahren Wettbewerb Preis Soziale Stadt.



Abb. 14: Diskussionsrunde mit (v. l. n. r.) Dr. Anne Schmedding (Moderation), Almut Draeger vom Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen, Jörn Ehmke von der GEWOBA Bremen, Doreen Mohaupt von der Stadt Cottbus und Prof. Dr. Olaf Schnur vom vhw (Foto: André Wagenzik)

Die weiteren zehn Projekte der engeren Wahl

- **Grüne Beete – Urban Gardening im Märkischen Viertel**
120 Hochbeete für die Großwohnsiedlung im Norden Berlins
- **Kinderstadtteilplan Rohrbach**
Ein Stadtteilplan von Kindern für Kinder in Heidelberg
- **Großwohnsiedlung Nürnberg Langwasser**
Vom Füreinander zum Miteinander
- **Das Humboldt-Haus in Berlin-Hohenschönhausen**
Der Mittelpunkt des kulturellen Lebens unserer Genossenschaft
- **Sprichst du mit mir?**
Bürgerinitiative aus Ebersbach/Neugersdorf
- **FLÜWO-MOBIL**
Der rollende Nachbarschaftstreff der Wohnungsbaugenossenschaft
- **Eigenständig leben und arbeiten in Berlin**
[Wieder-]Ankommen in der Gesellschaft. Unser Engagement für geflüchtete und wohnungslose Menschen
- **Kranichsteins Hochhausquartier mit neuem Image**
Ein neues Zusammenwirken von Freiräumen, sozialer Infrastruktur, Stadtteilzentren und Wohngebäuden in Darmstadt
- **Freiraum – mehr Raum für Gemeinschaft im Quartier**
Ein deutschlandweites Konzept für soziale Begegnung und Teilhabe der vonovia, Bochum
- **QuartierPflege am Pilotstandort Leipzig**
Ein ambulanter Dienst aus Nachbar*innen und Angehörigen im Quartier!

Der Wettbewerb Preis Soziale Stadt

Bereits seit dem Jahr 2000 zeichnet der Wettbewerb „Preis Soziale Stadt“ Projekte und Initiativen aus, die im Sinne des ganzheitlichen Ansatzes der Sozialen Stadt aktiv sind. Die Komplexität der Problemlagen erfordert dabei ein integriertes Vorgehen in Kooperation unterschiedlichster Akteure. Der Wettbewerb stellt das Engagement von kommunalen Institutionen, Verbänden, Wohnungsunternehmen und anderen zivilgesellschaftlichen Organisationen in den Mittelpunkt. Der Preis Soziale Stadt zeichnet dabei Projekte und Initiativen aus, die sich für den gesellschaftlichen Zusammenhalt und ein soziales Miteinander in Quartieren und Nachbarschaften einsetzen. Der Wettbewerb ist eine Gemeinschaftsinitiative von Auslobern aus Politik, Verbänden, Wohnungswirtschaft und Wohlfahrtspflege. Gerade in diesem Verbund kommt das Hauptanliegen des Wettbewerbs besonders zum Ausdruck: Innovative Projekte und ganzheitliche Ansätze, die auf vielfältige Kooperationen unterschiedlicher Akteure basieren, sollen einer breiten Öffentlichkeit bekannter gemacht werden und auf diesem Wege Nachahmer finden.



Abb. 15: Gruppenfoto aller Preisträger 2025 (Foto: André Wagenzik)

Dr. Frank Jost
vhw e. V., Berlin

Neues aus dem vhw

vhw nimmt Stellung zur Beschleunigung des Wohnungsbaus

Der vhw hat im Rahmen der Verbände-beteiligung zu einem entsprechenden Referentenentwurf aus dem Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen (BMWSB) Stellung genommen. Dabei begrüßt er insbesondere die vorgeschlagenen Flexibilisierungen im Umgang mit rechtskräftigen Bebauungsplänen und im unbeplanten Innenbereich nach § 34 BauGB. Auch beim zuletzt kontrovers diskutierten „Bauturbo“ § 246e BauGB wurden einige für die Anwendung in den Städten und Gemeinden wichtige Änderungen vorgenommen.

<https://www.vhw.de/publikationen/vhw-debatte/>

Mitgliederversammlung am 9. Oktober 2025 (nur für Mitglieder)

Die Mitgliederversammlung des vhw findet am Donnerstag, 9. Oktober 2025, in der Zeit von 10:30 bis 12:00 Uhr im Humboldt Carré, Behrenstraße 42, 10117 Berlin, statt. Wie gewohnt, haben wir die Mitgliederversammlung und den vhw-Verbandstag auf einen Tag gelegt. Zur Anmeldung gern den QR-Code nutzen:



Entscheidend is' auf'm Platz – Anmelden zum Verbandstag

Die Herausforderungen für die Kommunen sind zum Handlungsalltag geworden. Zum diesjährigen Verbandstag am 9. Oktober 2025 in Berlin haben wir deshalb die Handlungsfähigkeit der Kommunen zum Dachthema gewählt, denn: „Entscheidend is' auf'm Platz“ (Programm s. S. 170). Wie gelingen „Beinfreiheit“ und Pragmatismus, lassen sich mit den bestehenden Teams Aufgaben besser und schneller erfüllen? Wie muss der Verwaltungsmensch der Zukunft gestrickt sein, und was braucht es zum wil- lentlichen Umkrempeln von Stadt – sozusagen mit vielen kleinen Schritten über die Hindernisse gelangen. Anmeldungen zum Verbandstag hier:



Ausgezeichnete vhw-Fortbildung

Zum vierten Mal erhält die vhw-Fortbildung den renommierten Comenius EduMedia Award. Ausgezeichnet wird in diesem Jahr der E-Learning-Lehrgang „Grundlagenwissen Vergabewesen | Von A wie Angebotsfrist bis Z wie Zuschlagskriterien | mit KI-Lernassistent“. Dieses Angebot richtet sich in erster Linie an neue Mitarbeitende von öffentlichen Auftraggebern. Für einen noch besseren Lernerfolg sorgt der KI-Lernassistent

„Micromate“. Der Chatbot begleitet wie ein Tutor, ermittelt individuell angepasst den aktuellen Lernstand in einer intuitiven Chat-Konversation und sorgt durch einen spielerischen Ansatz zusätzlich für Motivation und Spaß beim Lernen.

Den zweiten Platz belegte der vhw beim Innovationspreis „delina“ 2025 in der Kategorie „Aus- und Weiterbildung“. Verliehen wurde der „delina“-Preis für digitale Bildung auf der LEARNTEC in Karlsruhe am 7. Mai, den der vhw, vertreten durch Tobias Hülswitt (3. v. l. im Foto) und Katrin Wartenberg (3. v. r. im Foto), entgegengenommen hat.



Abb. 1: vhw-Auszeichnungen (Foto: Jürgen Rösner)

Darüber hinaus wurde der vhw bei den renommierten International E-Learning Awards in New York mit einem Bronze-Award ausgezeichnet. Die International E-Learning Association (IELA) würdigte das E-Learning-Angebot der vhw-Fortbildung mit dem KI-Lernassistenten „Micromate“ in der Kategorie „Online Learning Experience“ in der Business Division. In dieser Kategorie werden innovative Kurse und Produkte ausgezeichnet, die speziell für das Lernen in Unternehmen und die berufliche Weiterbildung entwickelt wurden.

Henning Dettleff, Zweiter Vorstand des vhw und verantwortlich für den Bereich



Fortbildung: „Mit unseren KI-unterstützten E-Learning-Angeboten arbeiten wir didaktisch und technisch auf höchstem Niveau. Die Auszeichnungen durch Comenius, delina auf der Learn-tec und die IELEA bestätigen uns auf unserem Weg, rechtliches und komplexes Fachwissen als zeitgemäßes Lernerlebnis zu gestalten.“

Katrin Wartenberg, Leiterin Produktentwicklung: „Unser Konzept kombiniert moderne E-Learning-Methoden mit innovativer KI-Technologie, um juristische Themen, wie Vergaberecht oder Wohngeldrecht, für Mitarbeiter der Kommunalverwaltung zugänglich, verständlich und nachhaltig aufzubereiten. Das Besondere ist die Kombination aus videobasiertem Training und dem KI-Lernassistenten „Micromate“, der den Lernenden während des gesamten Kurses begleitet und unterstützt. Über die Auszeichnungen freuen wir uns riesig!“

Gemeinsam für starke Kommunen: vhw als Partner vor Ort

Auch in diesem Frühjahr präsentierten sich die vhw-Fortbildung wieder auf verschiedenen kommunalen Bühnen. Die „KGSt®-Zukunftswerkstatt Kleine Kommunen“ fand am 29. und 30. April 2025 im Kulturbahnhof Kassel statt. Ziel der Zukunftswerkstatt war es, Führungskräfte und Mitarbeitende aus Kommunen mit bis zu 20.000 Einwohnern zu vernetzen und gemeinsam praxisnahe Lösungen für aktuelle Probleme zu entwickeln. Der vhw war als ideeller Partner eingebunden und gestaltete einen eigenen Workshop unter dem Titel „Neue kommunale Arbeitswelt – mehr als Open Space und Homeoffice“. Mehr zu diesem spannenden Thema und zum vorgestellten praxisorientiertem Fortbildungs- und Forschungsprojekt, das vom Volkmarser Bürgermeister Hendrik Vahle anschaulich vorgestellt wurde, finden Sie hier:

<https://www.vhw.de/fortbildung/veranstaltung/lernstudie-neue-arbeitswelten-am-20-08-2025-in-volkmarsen-he250502/>.

Das „Forum KOMMUNAL“ wurde vom 3. bis 5. Juni 2025 in Halberstadt durchgeführt. Hier standen Zukunftsthemen, wie die Sicherstellung der kommunalen Energieversorgung und die Grundlagen für eine erfolgreiche Wirtschafts- und Finanzplanung der Kommunen, im Mittelpunkt. Auch hier war der vhw mit einem Workshop vertreten. Unter dem Titel „Damit die Energiewende gelingt – warum ein(e) Energiebeauftragte(r) für Kommunen immer wichtiger wird“ diskutierte Jens Becker, Fortbildungsreferent des vhw, wie Kommunen die Energiewende aktiv gestalten können.

Nutzen Sie die Gelegenheit, die vhw-Fortbildung auch in der zweiten Jahreshälfte auf kommunalen Bühnen zu treffen:

- Messe KOMMUNAL: 28. bis 29. August in Göttingen
- KOMMUNALE 2025: 22. bis 23. Oktober in Nürnberg



Abb. 2: Das vhw-Messeteam: Uwe Laib, Nata-scha Blank, Jens Becker (© vhw)

Neues aus der Forschung

Publikationen

Wohnkosten, Zukunftssorgen und Umzugskriterien

Aktuelle wohnungspolitische Diskurse werden von Debatten um die Bezahlbarkeit im Miet- und Eigentumssegment bestimmt. Die vhw-werkSTADT Nr. 72 befasst sich mit diesem Thema aus der Perspektive der Lebensstilfor-

schung. Sie baut auf der vhw-Trendstudie (vhw-Schriftenreihe Nr. 44) auf, die Werteorientierungen, Einstellungen, Bedürfnisse und Lebensentwürfe nach sozialen Milieus untersucht und so ein Stimmungsbild der Bevölkerung bietet. In ihrer vertiefenden Analyse fokussieren die Autoren Fabian Rohland und Robert Kretschmann (vhw e. V.) das Thema Wohnen, indem sie die Antworten einzelner Milieus zu Fragen nach Kostenbelastungen, Zukunftssorgen, Immobilienerwerbsplänen und Umzugskriterien auswerten.

Innovationen und technische Infrastrukturen im Quartier der Zukunft

Von smarten Gebäuden über dezentrale Energieerzeugung bis hin zu digitalen Planungswerkzeugen und Logistikanalysen: Technische Innovationen haben das Potenzial, Transformationsprozesse in Kommunen zu begünstigen. Zugleich stellen sie einen materiellen Rahmen für die zukünftige Alltagsorganisation und das gesellschaftliche Miteinander bereit. In der werkSTADT Nr. 73 stellen Prof. Dr. Olaf Schnur (vhw e. V.) und Leon Zens überblicksartig dar, wie sich technische Infrastrukturen für das „Quartier der Zukunft“ nutzen lassen und welche Potenziale die Quartiersebene generell für derartige Technologien mit Blick auf die vielfältigen Transformationsaufgaben bietet.

Rechtliche und politische Herausforderungen auf kommunaler Ebene

Um Bundesgesetze auf kommunaler Ebene rechtssicher umzusetzen, sind komplexe Entscheidungsprozesse erforderlich – sei es bei Energieversorgung, Umweltschutz oder der Entwicklung von Wohn- und Gewerbegebieten. Die Fachanwälte für Verwaltungsrecht Dr. Maximilian Dombert und Dr. Dominik Lück unterstützen seit mehreren Jahren viele Kommunen bei solchen Prozessen. In der vhw-werkSTADT Nr. 74 sprechen sie im Interview mit Dr. Kristina Seidelsohn (vhw e. V.) über aktuelle Herausforderungen, beteiligte Akteure und Kernkonflikte in den

Städten und Gemeinden. Zudem erklären die Experten, warum sie manche gesetzliche Rahmenbedingungen des Bundes für wenig praxistauglich halten.

Die Ausgaben der werkSTADT stehen zum kostenlosen Download bereit unter: www.vhw.de/publikationen/vhw-werkstadt/.

Veranstaltungen

Ergebnispräsentation im Projekt „Einfamilienhaus: Quo vadis?“

Das Einfamilienhaus gilt als besonders beliebte und zugleich wenig nachhaltige Wohnform. Ein stockender Generationenwechsel führt derzeit zu einer hohen Zahl älterer Ein- und Zweipersonenhaushalte im Bestand. Unter welchen Bedingungen würden diese Haushalte ihre Wohnsituation verändern, und wie können Kommunen den Wandel fördern und steuern? Das hat das Institut für Energie- und Umweltforschung Heidelberg (ifeu) im Auftrag des vhw e. V. untersucht. Die Ergebnisse der Studie wurden im April in der vhw-Bundesgeschäftsstelle in Berlin vorgestellt und diskutiert. Dabei wurde deutlich, dass eine Vielzahl von Akteuren zusammenwirken muss, wenn

EFH-Bestände anders genutzt werden sollen. Wie solche Lösungswege aussehen können, zeigt das ifeu in einem Abschlussbericht auf, der im Sommer 2025 in der vhw-Schriftenreihe veröffentlicht wird.

Workshop der Stadtmachen Akademie mit 17 Initiativen

Am 20. und 21. Juni trafen sich die Initiativen der Stadtmachen Akademie 2025+ in Berlin, um die Potenziale zur Professionalisierung des Stadtmachens zu diskutieren. Die Veranstaltung wurde von Marta Toscano und Sebastian Beck (beide vhw e. V.) organisiert und fand auf dem Gelände des Freiraumlabs statt, einem Verein zur Gestaltung von nachhaltigen und inklusiven urbanen Räumen und Praktiken in Berlin-Neukölln. In vier praxisbezogenen Workshops besprachen die Projektbotschafterinnen und -botschafter der 17 Initiativen Fragen zur Projekterzählung und -organisation. Die Stadtmachen Akademie, ein Projekt des vhw, bietet zivilgesellschaftlichen Stadtentwicklungsprojekten eine Plattform für fachliche und strategische Weiterentwicklung. Ziel ist es, die Macherinnen und Macher dieser Projekte als relevante und wirksame Akteure der Stadtentwicklung zu stärken.

Veranstaltungsreihe Kleinstadt-Web-Talks 2025 gestartet

Mit der Veranstaltung „Kommunale Medizinische Versorgungszentren als Antwort auf den Ärztemangel“ hat am 17. Juni die diesjährige Reihe der Kleinstadt-Web-Talks begonnen, ein Kooperationsprojekt der Kleinstadt Akademie und des vhw e. V. Das Format soll den Austausch zwischen Kommunalverwaltungen, Verbänden, Vereinen, Stiftungen und Initiativen in den mehr als 2100 Kleinstädten stärken. In einstündigen Web-Talks zeigen Praktikerinnen und Praktiker anhand eigener Projekte, wie eine zukunftsgerichtete, kooperative Kleinstadtentwicklung gelingen kann. Nach dem Impuls ist Zeit für Fragen und Diskussion. Interessierte Personen aus Verwaltung und Politik kleiner Städte und Gemeinden sind eingeladen, kostenlos teilzunehmen und sich einzubringen. Die Termine werden fortlaufend ergänzt.

Informationen und Anmeldung:



vhw-Tagung: Save the Date

 Bundesverband
Wohnen und
Stadtentwicklung

Digitalisierung der Kommunalverwaltung – Herausforderungen, Governance und Erfolgsfaktoren

Wie lässt sich die digitale Transformation kommunaler Verwaltungen erfolgreich gestalten? Welche Herausforderungen stellen sich der politischen Steuerung zwischen Bund, Ländern und Kommunen? Mit diesen und weiteren Fragen befasst sich die Tagung **Digitalisierung der Kommunalverwaltung: Herausforderungen, Governance und Erfolgsfaktoren**, die sich an politische und administrative Führungskräfte sowie leitende Expertinnen und Experten der Praxis auf kommunaler, sektoraler und föderaler Ebene richtet. Neben Vorträgen und Fachgesprächen stehen praxisnahe Szenario-Workshops zur Digitalisierung und ein Policy-Lab zur Krisenvorsorge und -bewältigung bei digitalen Infrastrukturen auf der Agenda.

Wann: Donnerstag, 6. November 2025 (10:00–17:00 Uhr)

Wo: Quadriga Forum Berlin, Werderscher Markt 13, 10117 Berlin

Verantwortlich: Dr.-Ing. Thomas Kuder, Julian Rosenbaum
Tel: 030 / 390473- (470) / (263)

Zur Anmeldung und für weitere Informationen:

<https://www.vhw.de/fortbildung/veranstaltung/digitalisierung-der-kommunalverwaltung-am-6-11-2025-in-berlin-bg250201/>



Ludwig Heimbach (Hrsg.)

Mäusebunker und Hygieneinstitut

Eine Berliner Versuchsanordnung

408 Seiten, 335 farb. und s/w Abb.,
17 × 24 cm, Broschur, Jovis Verlag,
Berlin 2025

ISBN 978-3-98612-029-0

42,00 Euro

Vom Abriss bedroht, als Ikonen des Brutalismus gefeiert: Der Mäusebunker von Gerd und Magdalena Hänska und das Hygieneinstitut von Hermann Fehling und Daniel Gogel in Berlin-Steglitz bilden ein einmaliges Ensemble von Solisten. Die unterschiedliche Architekturauffassung, die den beiden gegenüberstehenden Bauten zugrunde liegt, die intensive Debatte um den Erhalt und die Weiternutzung der Gebäude, um ihren wirtschaftlichen und kulturellen Wert sind Themen dieses Buchs. Anhand historischer Planmaterialien sowie aktueller künstlerischer Arbeiten werden besonders jene Fragen erörtert, die diese Betonstrukturen in ihrer gestalterischen Konsequenz und Kraft heute stellen. Die Fotografien von Kay Fingerle enthüllen das Innere der für die Öffentlichkeit schwer zugänglichen Bauten.



Silvia Malcovati (Hrsg.)

Die Wiedergeburt der städtischen Architektur

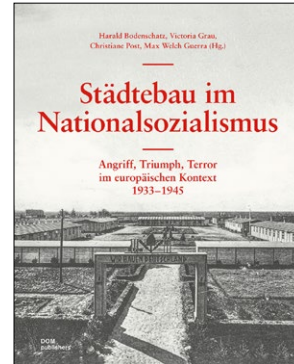
Blockreform 1890–1940 Geschichte und Perspektiven

288 Seiten, 460 Abb., 210 × 230 mm,
Softcover, DOM publishers, Berlin 2024

ISBN 978-3-86922-003-1

28,00 Euro

Die Zukunft der europäischen Stadt ist ein viel diskutiertes Thema. Besonders in den Metropolen werden Lösungsansätze für kompaktes Wohnen und eine geeignete großmaßstäbliche und nachhaltige Weiterentwicklung gesucht. In diesem Buch analysieren 16 Experten die Komplexität des Themas „Block in der europäischen Großstadt“ in Bezug auf Stadtraum und Wohnhaustypen in all seinen verschiedenen Aspekten. Die Beziehungen zwischen Morphologie, Typologie und Gestaltung, Soziologie, Ökonomie und Politik, Architekturtheorie und Baugeschichte, Entwurf und Denkmalpflege werden dabei als unerlässlich für das Verständnis von städtebaulichen und architektonischen Phänomenen begriffen. Zugleich werden Arbeitsmethoden und Ziele des entwerfenden Architekten in den Blick genommen. So bietet dieses Buch eine theoretisch fundierte Orientierung für die Praxis – um eine auf den künstlerischen und kulturellen Traditionen basierende Weiterentwicklung der Städte zu ermöglichen.



Harald Bodenschatz, Victoria Grau,
Christiane Post, Max Welch Guerra
(Hrsg.)

Städtebau im Nationalsozialismus

Angriff, Triumph, Terror im europäischen Kontext – 1933–1945

624 Seiten, 700 Abb., 240 × 300 mm,
Hardcover mit Schutzumschlag,
DOM publishers, Berlin 2025

ISBN 978-3-86922-635-4

98,00 Euro

Städtebau war ein wesentliches Instrument der nationalsozialistischen Diktatur. Er diente der Legitimation von Herrschaft und der Demonstration von Stärke, er begleitete Aufrüstung und Krieg, er vermittelte das gesellschaftspolitische Programm, er war ein Medium der Konkurrenz mit anderen Staaten, er band alte wie neue Fachleute an das Regime und grenzte systematisch Bevölkerungsgruppen aus. In diesem Buch wird der Städtebau der NS-Diktatur erstmals nicht nur in seiner außerordentlichen Dynamik, sondern auch im Kontext anderer europäischer Diktaturen jener Zeit betrachtet. Denn zwischen 1933 und 1945 wechselten mehrmals die großen Themen des Städtebaus, die wichtigsten Akteure, die Inhalte der Propaganda, die betroffenen Städte und Gebiets-typen, die Programme und Praktiken, die Gewinner und Verlierer. So entsteht ein vielschichtiges Bild, das über die übliche Darstellung bekannter Repräsentationsbauten hinausgeht.

Robert Kretschmann

Entwicklung nachhaltiger Wärmeversorgung im Wohnungsneubau

Der Klimawandel und die Energiewende in Deutschland haben in den letzten Jahren zu einer signifikanten Veränderung der energetischen Standards im Gebäudesektor geführt. Besonders im Bereich des Wohnungsneubaus ist eine zunehmende Verschiebung hin zu nachhaltigen und erneuerbaren Heizsystemen zu beobachten. Während fossile Brennstoffe, wie Öl und Gas, traditionell die dominierenden Energiequellen für die Beheizung von Neubauten waren, setzen politische Maßnahmen, gesetzliche Vorgaben und technologische Innovationen zunehmend auf erneuerbare Energien.

Die deutsche Bundesregierung hat im Rahmen der Energiewende klare Zielsetzungen formuliert, um den CO₂-Ausstoß im Gebäudesektor zu reduzieren. Das Gebäudeenergiegesetz (GEG), das im November 2020 in Kraft trat, schreibt vor, dass ab 2024 in Neubauten grundsätzlich keine Heizungen mit fossilen Brennstoffen mehr installiert werden dürfen, sofern nicht bestimmte Ausnahmen gelten. Zudem fördert die KfW-Bank energieeffiziente Bauweisen und den Einsatz erneuerbarer Energien durch Förderprogramme. Diese Maßnahmen haben dazu geführt, dass Bauherren zunehmend auf alternative Heizsysteme, wie Wärmepumpen, Solarthermie oder Biomasse, setzen.

Trotz des allgemeinen Trends hin zu erneuerbaren Energien gibt es deutliche regionale Unterschiede in Deutschland hinsichtlich der Verbreitung nachhaltiger Heizsysteme im Wohnungsneubau. In 111 Landkreisen und kreisfreien Städten lag der Anteil nachhaltiger Heizsysteme (Geothermie, Solarthermie, Umwelt-

thermie) in fertiggestellten Wohngebäuden bei über 75 Prozent (vgl. Abb. 1). Insbesondere größere Städte haben hier einen geringeren Anteil zu verzeichnen, was mutmaßlich an der Möglichkeit liegt, große und mittlere Wohnbauvorhaben an ein vorhandenes Fernwärmenetz anzuschließen.

Im Vergleich zu 2018 (also vor dem GEG) hat sich bundesweit der Anteil jedoch deutlich erhöht. Der Anstieg bei der Verwendung einer modernen nachhaltigen Wärmequelle ist nahezu flächendeckend, jedoch unterschiedlich stark ausgeprägt. Insbesondere in Niedersachsen hat sich der Anteil massiv erhöht, wobei die Quote 2018 in den meisten niedersächsischen Landkreisen auf einem sehr niedrigen Niveau lag. Auch in vielen kreisfreien Städten (insbesondere in Süddeutschland) greift inzwischen das GEG und führte zu einem spürbaren Anstieg moderner Wärmeversorgung bei Neubauprojekten (vgl. Abb. 2).

Die weitaus größere Herausforderung liegt jedoch in der zügigen und flächendeckenden Modernisierung der Wärmeversorgung im Bestandswohnungsbau. Das hat insbesondere mit dem hohen Finanzierungsbedarf, einem niedrigen Akzeptanzlevel in der Bevölkerung, Fachkräftemangel in der Umsetzung und Lieferketten- bzw. Materialengpässen zu tun.

Quellen:

<https://www-genesis.destatis.de>; Statistisches Bundesamt (Destatis), Deutschland, 2025.

Kartengrundlage: VG250 (Bundesländer), 31.12.2022 © GeoBasis-DE/BKG, eigene Darstellung.

www.regionalstatistik.de; Baufertigstellungen auf Kreisebene 2023, Statistische Ämter des Bundes und der Länder, Deutschland, 2025.

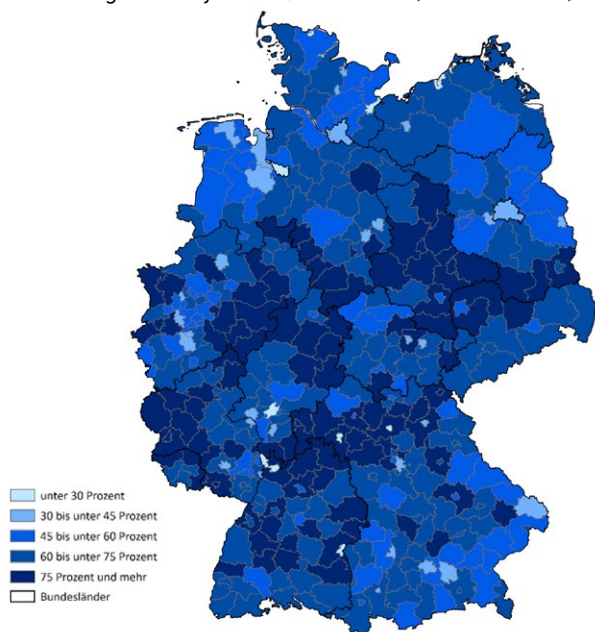


Abb. 1: Anteil an nachhaltigen Heizsystemen bei fertiggestellten Wohngebäuden 2023 je Kreis

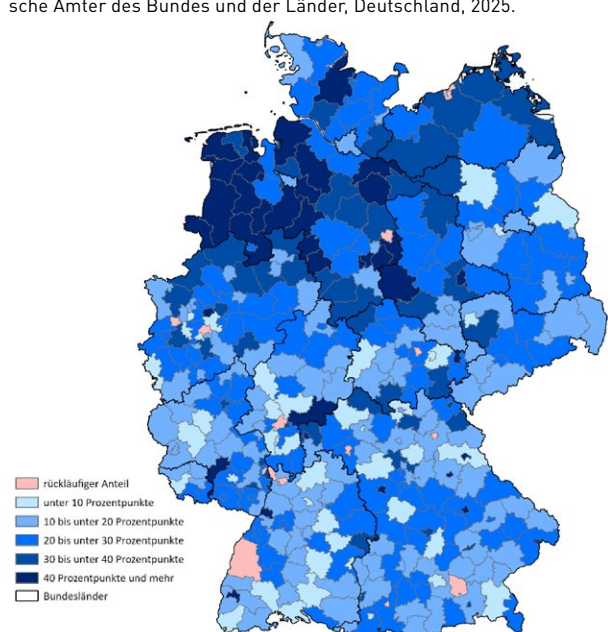


Abb. 2: Veränderung des Anteils an nachhaltigen Heizsystemen bei fertiggestellten Wohngebäuden 2023 gegenüber 2018 je Kreis in Prozentpunkten

Geschäftsstellen des vhw

Bundesgeschäftsstelle

Fritschestraße 27–28, 10585 Berlin
Tel.: 030/39 04 73 0, Fax: 030/39 04 73 190
E-Mail: Bund@vhw.de
www.vhw.de

Baden-Württemberg

Gartenstraße 13, 71063 Sindelfingen
Tel.: 07031/8 66 10 70, Fax: 07031/8 66 10 79
E-Mail: GST-BW@vhw.de

Bayern

Josephsplatz 6, 80798 München
Tel.: 089/29 16 39 30
Fax: 089/29 16 39 32
E-Mail: GST-BY@vhw.de

Nordrhein-Westfalen

Hinter Hoben 149, 53129 Bonn
Tel.: 0228/7 25 99 45, Fax: 0228/7 25 99 95
E-Mail: GST-NRW@vhw.de

Saarland

Konrad-Zuse-Straße 5, 66115 Saarbrücken
Tel.: 0681/9 26 82 10, Fax: 0681/9 26 82 26

Region Nord

Niedersachsen/Bremen

Sextrostraße 3, 30169 Hannover
Tel.: 0511/98 42 25-0, Fax: 0511/98 42 25-19
E-Mail: GST-NS@vhw.de

Schleswig-Holstein/Hamburg

Sextrostraße 3, 30169 Hannover
Tel.: 0511/98 42 25-0, Fax: 0511/98 42 25-19
E-Mail: GST-SH@vhw.de

Region Ost

Fritschestraße 27–28, 10585 Berlin
Tel.: 030/39 04 73 325, Fax: 030/39 04 73 390
E-Mail: GST-OST@vhw.de

Berlin/Brandenburg

Tel.: 030/39 04 73 325, Fax: 030/39 04 73 390
E-Mail: GST-OST@vhw.de

Mecklenburg-Vorpommern

Tel.: 030/39 04 73 310, Fax: 030/39 04 73 390
E-Mail: GST-OST@vhw.de

Sachsen

Grassistraße 12, 04107 Leipzig
Tel.: 0341/9 84 89 0, Fax: 0341/9 84 89 11
E-Mail: GST-OST@vhw.de

Sachsen-Anhalt

Tel.: 030/39 04 73 310, Fax: 030/39 04 73 390
E-Mail: GST-OST@vhw.de

Thüringen

Grassistraße 12, 04107 Leipzig
Tel.: 0341/9 84 89-0, Fax: 0341/9 84 89 11
E-Mail: GST-OST@vhw.de

Region Südwest

Friedrich-Ebert-Straße 5, 55218 Ingelheim

Hessen

Tel.: 06132/71496-0, Fax: 06132/71 49 69
E-Mail: GST-HE@vhw.de

Rheinland-Pfalz

Tel.: 06132/71496-0, Fax: 06132/71 49 69
E-Mail: GST-RP@vhw.de

VORSCHAU

Heft 5 September/Oktober 2025

Ein Überblick für unsere Leser

Themenschwerpunkt:

Entscheidend is' auf'm Platz – Kommunen zwischen Zukunftsorientierung und Gegenwartsbezug

- Vom Umkrempeln der Stadt
- Hindernisse und Probleme, Chancen und Potenziale
- Mehr Lösungsorientierung mit weniger ... oder anderem Personal
- Der Verwaltungsmensch der Zukunft
- Von kleinen Schritten und großen Hindernissen
- Die Perspektive der privaten Haus- und Grundstückseigentümer

Impressum

Forum Wohnen und Stadtentwicklung,
Verbandszeitschrift des vhw e. V.
17. Jahrgang
ISSN 1867-8815

Herausgeber

vhw – Bundesverband für Wohnen
und Stadtentwicklung e. V., Berlin
Vorstand: Prof. Dr. Jürgen Aring

Redaktion

Dr. Frank Jost
fjost@vhw.de

Kuratoren dieser Ausgabe:

Jens Becker, vhw e. V.
Frank Jacobsen, VKIG e. V.

Um den Lesefluss im Sinne einer barrierefreien Sprache nicht zu beeinträchtigen, verzichten wir auf die Schreibweisen /in, /innen, Innen, *innen bei Bürger, Bewohner, Nutzer, Akteur etc. Stattdessen nutzen wir i. d. R. die Doppelnennung femininer und maskuliner Formen (zum Beispiel Bürgerinnen und Bürger), die Substantivierungen des Partizips I und II sowie von Adjektiven im Plural (zum Beispiel die Studierenden, die Gewählten, die Verwitweten) oder das generische Maskulinum.

Die namentlich gekennzeichneten Artikel geben die Meinungen der Autoren, nicht unbedingt die von Herausgeber und Redaktion wieder.

Sitz der Redaktion

Bundesgeschäftsstelle des vhw e. V.
Fritschestraße 27–28
10585 Berlin
Telefon: 030/39 04 73 0
Telefax: 030/39 04 73 190
redaktion-fws@vhw.de
www.vhw.de

Grundlayout: C. A. Thonke, hirnbrand.com
Druck: X-PRESS GRAFIK & DRUCK GmbH, Berlin
Erscheinungsweise: zweimonatlich
Auflage: 3000 Exemplare
Jahresabonnement: 64 € zzgl. Versandkosten
Einzelheft: 14 € zzgl. Versandkosten

Bezugsbedingungen:

Abonnement- und Einzelheftbestellungen richten Sie bitte per E-Mail an die Abonnementverwaltung: bonn@vhw.de
Der Bezug für Mitglieder des vhw e. V. ist im Mitgliedsbeitrag enthalten. Abbestellungen von Abonnements nur sechs Wochen vor Halbjahresschluss. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Quellenangabe gestattet. Alle Rechte vorbehalten.

Quellennachweis:

Abbildungen Titelseite:
Christian Gerlach; Stadt Norderstedt;
Frank Jost

