

Ministerium für Allgemeine und Berufliche Bildung, Wissenschaft,  
Forschung und Kultur | Postfach 71 24 | 24171 Kiel

**Staatssekretär**

Der Vorsitzende des  
Finanzausschusses des  
Schleswig-Holsteinischen Landtages  
Herrn Lars Harms, MdL  
Landeshaus  
24105 Kiel

Schleswig-Holsteinischer Landtag  
Umdruck 20/4285

nachrichtlich:

Frau Präsidentin des  
Landesrechnungshofes  
Schleswig-Holstein  
Frau Dr. Gaby Schäfer  
Berliner Platz 2  
24103 Kiel

20. Dezember 2024

über

Finanzministerium des Landes  
Schleswig-Holstein  
Düsternbrooker Weg 64  
24105 Kiel

gesehen  
und weitergeleitet  
Kiel, den 20.01.2025  
gez. Staatssekretär Oliver Rabe

**Bemerkungen 2021 des Landesrechnungshofs Schleswig-Holstein mit Bericht zur  
Landeshaushaltsrechnung 2019 (Drucksache 19/1816 – Tz. 14) - Bericht und  
Beschlussempfehlung des Finanzausschusses (Drucksache 19/ 3622); hier: Tz. 16  
„Exzellenz- und Strukturbudget – Fortführung nicht empfehlenswert“**

Sehr geehrter Herr Vorsitzender,

im Rahmen der Voten zu den Bemerkungen 2019 des Landesrechnungshofes Schleswig-Holstein mit Bericht zur Jahreshaushaltsrechnung 2017 (Drucksache 19/1816, Textziffer 14) wurde das Wissenschaftsministerium gebeten, über das Ergebnis der Organisationsuntersuchung bis zum 01.06.2020 zu berichten.

Diese Organisationsuntersuchung hatte den Auftrag, die Rahmenbedingungen, Prozesse und Steuerung im Hochschulbau des Landes Schleswig-Holstein – auch im Vergleich mit anderen Bundesländern zu analysieren und daraus Empfehlungen für Verbesserungen der Prozesse und Zuständigkeiten im Hochschulbau abzuleiten. Die Begutachtung erfolgte im Zeitraum von Mai 2019 bis Juli 2020. Den Ergebnisbericht vom 26. August 2020 lege ich Ihnen hiermit vor (Anlage 1 zu Tz.14).

Darüber hinaus hat der Schleswig-Holsteinische Landtag in seiner 57. Tagung mit Beschluss vom 25. Februar 2022 der Landesregierung für das Haushaltsjahr 2019 Entlastung erteilt mit der Maßgabe, die vom Finanzausschuss des Schleswig-Holsteinischen Landtages in der Drucksache 19/3622 angeregten Maßnahmen einzuleiten und dem Finanzausschuss über die eingeleiteten Maßnahmen zu berichten.

Bezogen auf die Tz. 16 „Exzellenz- und Strukturbudget – Fortführung nicht empfehlenswert“, hat der Finanzausschuss das Wissenschaftsministerium gebeten, ihn über den Inhalt des für die Förderung maßgeblichen überarbeiteten Leitfadens zu informieren. Das Wissenschaftsministerium wurde zudem gebeten, rechtzeitig vor Beginn der Verhandlungen über eine Folgevereinbarung zum laufenden Hochschulvertrag einen Bericht zur Umsetzung des Exzellenz- und Strukturbudgets vorzulegen. Dabei ist auch zu der Frage Stellung zu nehmen, ob diese Form der Hochschulfinanzierung unter Berücksichtigung der Feststellungen des Landesrechnungshofs fortgesetzt werden soll.

Mit Schreiben vom 21. November 2023 haben Sie an die noch offene Berichtspflicht erinnert. Für diese Konstellation und die deutlich verzögerte Vorlage dieses Berichtes entschuldigen wir uns ausdrücklich bei Ihnen.

Das Exzellenz- und Strukturbudget ist kein klassisches Förderprogramm der Mittelgeber wie EU, BMBF, DFG und andere, sondern eine von weiteren Säulen der Hochschulfinanzierung. Deshalb liegt dem Programm auch keine Richtlinie zugrunde. Zudem gibt es keine externe Jury, die über die Maßnahmenanträge entscheidet; es ist das Wissenschaftsministerium, welches auf der Grundlage eines internen Leitfadens entscheidet.

Das Exzellenz- und Strukturbudget ist bemessen am Globalbudget für eine strategische Entwicklungsunterstützung finanziell eher gering. Es unterstützt zielgerichtet vor allem strategische und innovative Maßnahmen, um den angestrebten Spitzenplatz des

Wissenschaftsraumes Schleswig-Holstein im nationalen Kontext zu realisieren und die internationale Wettbewerbsfähigkeit des Hochschulsystems zu steigern. Es ermöglicht zudem, kurzfristig auf innovative Entwicklungen zu reagieren. In der ZLV-Periode 2020–2024 (überrollt bis 2025) liegt das Budget bei 5 Mio. Euro jährlich.

Die Mittel werden antragsbezogen an die Hochschulen nach den folgenden Kriterien verteilt, die im Leitfaden für die Gewährung von Zuschüssen zur Strukturbildung an den Hochschulen in Schleswig-Holstein festgehalten sind: fachliche Qualität des Vorhabens, Nachhaltigkeit des Vorhabens, Übertragbarkeit des Vorhabens auf andere Hochschulen, Deckung/Übereinstimmung mit dem Struktur- und Entwicklungsplan der entsprechenden Hochschule.

Der interne Leitfaden inklusive Antragsformular (Anlage 2a und 2b) wurde in Einklang mit der Hochschulstrategie gebracht, zudem wurden Themenfelder adressiert, die im Hochschulvertrag dargelegt sind. Das Ressort hat die Hinweise aus den Bemerkungen des LRH zur gewünschten Überarbeitung des Leitfadens zur Kenntnis genommen und hat diese in die Überarbeitung einfließen lassen.

Das Exzellenz- und Strukturbudget dient der Unterstützung der staatlichen Hochschulen in Schleswig-Holstein, um umfangreiche Maßnahmen zur Erreichung der gemeinsam festgelegten Ziele der Hochschulentwicklung, des Hochschulvertrages sowie der Umsetzung der Zielvereinbarungen zu fördern. Eine Übersicht über alle aus dem Exzellenz- und Strukturbudget unterstützten Maßnahmen können Sie der beigefügten Matrix entnehmen (Anlage 3).

Ein Best-Practice-Beispiel aus dem Förderbereich des Exzellenz- und Strukturbudgets ist die Maßnahme „Environmental Genomics“ mit einer Landesförderung von insgesamt 5 Mio.€. Darüber hinaus wurde die Forschung der Environmental Genomics-Gruppe von der Max-Planck-Gesellschaft gefördert. Diese Anschubfinanzierung hat es ermöglicht, ein starkes Forschungsprogramm zu entwickeln, das die Grundlage für weitere Finanzierungen gebildet hat. Die Leiterin der Gruppe, Eva Stukenbrock, hat darüber hinaus einen „ERC Consolidator Grant“ der Europäischen Kommission und mehrere andere Förderungen von externen Geldgebern erhalten.

Im Folgenden wird das laufende Forschungsprogramm der Gruppe näher beschrieben und die Entwicklung der Forschungsgruppe zusammengefasst

Gegenstand dieser Forschung ist das pflanzliche Mikrobiom, das in der Lage ist, Schutz vor Krankheitserregern zu bieten. Die dieser Eigenschaft zugrunde liegenden kaum bekannten Mechanismen werden in dem Vorhaben unter die Lupe genommen.

Das Wissenschaftsministerium kommt nicht zu der Schlussfolgerung, das Exzellenz- und Strukturbudget abzuschaffen. Es soll vielmehr auch zukünftig ein Bestandteil der Hochschulfinanzierung bleiben. Das Ministerium hält aus wissenschaftspolitischer Sicht an dem eingesetzten, bewährten Baustein der Hochschulfinanzierung fest und sieht klar eine Notwendigkeit des inhaltlichen Fortschreibens dieser Budgetform. Im Besonderen hält das Wissenschaftsministerium an der Flexibilität der unterjährigen Handlungsmöglichkeit fest. Es räumt gleichermaßen ein, dass die Vorgaben des Landtages, der mit seiner Zustimmung zu den Hochschulverträgen auch die Zwecke des Exzellenz- und Strukturbudgets verbindlich vorgibt, Berücksichtigung finden müssen. Die temporär kurzfristige Einsatzmöglichkeit des ESB ermöglicht quo bono, auch aktuelle Bedarfe der Hochschulen proaktiv und punktuell (unterjährig, damit zeitnah) zu unterstützen.

Gleichzeitig wird über die künftige Höhe des Exzellenz- und Strukturbudgets unter dem Eindruck der Konsolidierungserfordernisse für den Landeshaushalt letztlich im Zuge der Verhandlungen mit den Hochschulen über die künftige Periode der Ziel- und Leistungsvereinbarung mit den Hochschulen entschieden und ein spürbares Absenken des Budgets wird voraussichtlich nicht vermieden werden können.

Das vom Wissenschaftsressort eingesetzte Exzellenz- und Strukturbudget bietet als proaktiv bedeutsamer Baustein der Hochschulfinanzierung die Möglichkeit, Hochschulen Maßnahmen zu finanzieren, die der hochschuleigene Globalhaushalt nicht deckt.

Das Wissenschaftsministerium muss in der Lage sein, auch punktuell unterstützend und steuernd tätig sein zu können.

Das Budget kann darüber hinaus die Attraktivität von „Professuren mit Strahlkraft, Professuren im global wirksamen Kontext“ an Hochschulen stärken, da in dem Bestreben, die besten Köpfe für Forschung und Lehre in Schleswig-Holstein zu gewinnen, eine Ausstattung mit wissenschaftlichem Personal und zukunftsorientierten Sachmitteln parallel eine Exzellenz- und strukturbildende Maßnahme an der jeweiligen Hochschule etabliert.

Ein parallel wichtiger Aspekt, den ich in Bezug auf die vorgestellte Maßnahme unter Leitung von Frau Stukenbrock anführen will, ist die Chancengleichheit in der Wissenschaft, welche zunehmend an Bedeutung gewinnt und unter anderen von der Deutschen Forschungsgesellschaft, der Allianz der Wissenschaftsorganisationen sowie dem Bundesministerium für Bildung und Forschung gefordert und gefördert wird.

In der Chancengleichheitsarbeit wird personelle Förderung von Wissenschaftlerinnen damit verbunden, mittelfristig auch strukturelle und kulturelle Veränderungen in Wissenschaftseinrichtungen zu erreichen und Wissenschaft damit zu einem attraktiven Umfeld zu machen.

Exzellenz im Wissenschaftssystem ist heutzutage nicht ohne Chancengleichheit zu denken: Ein ausgewogenes Verhältnis der Geschlechter im Wissenschaftssystem und die Vereinbarkeit von Familie und wissenschaftlicher Karriere dienen der Förderung der Chancengleichheit und Exzellenz im Wissenschaftssystem.

Um die Wirkung des Budgets auf die Hochschullandschaft Schleswig-Holsteins und die Exzellenzförderung zu erhalten, bitte ich Sie ausdrücklich um Ihr positives Votum, dieses mir wichtige Förderinstrument zu bestätigen, gleichwohl der Empfehlungen des Wissenschaftsrates, der in seinen Empfehlungen u.a. folgendes angibt: Die Hochschulfinanzierung setzt sich neben einem grundfinanzierenden Basisbudget aus einer Vielzahl weiterer und verhältnismäßig kleiner Zusatzbudgets zusammen, die jeweils einem spezifischen Zweck zugeordnet sind und daher antrags- oder leistungsbezogen vergeben werden. Damit geht sowohl in den Hochschulen als auch im Wissenschaftsressort ein erheblicher Verwaltungs- und Berichtsaufwand einher, der angesichts des hinterlegten Mittelumfangs aus Sicht des Wissenschaftsrats nicht verhältnismäßig ist. Die tatsächliche Steuerungswirkung dieser Zusatzbudgets erscheint mit Blick auf die für die einzelnen Hochschulen jeweils bereitgestellten Beträge eher gering. In meinen Gesprächen und im Umgang mit den staatlichen Hochschulen des Landes erfahre ich eine positive Resonanz. Der Wirkungsgrad des Exzellenz- und Strukturbudgets wiegt schwerer als die administrative Betreuung. Dies bitte ich Sie *expressis verbis* in Ihre Bewertung einzubeziehen.

Diese Form der additiven Hochschulfinanzierung soll unter Berücksichtigung der Empfehlungen des Wissenschaftsrates als neu firmierendes Maßnahmenbudget fortgeführt werden; für den Wissenschaftsstandort Schleswig-Holstein.

Mit freundlichen Grüßen

gez.

Guido Wendt

### **Anlagen**

- Anlage 1 - Organisationsuntersuchung - Auftrag, die Rahmenbedingungen, Prozesse und Steuerung im Hochschulbau des Landes Schleswig-Holstein
- Anlage 2a - Interner Leitfaden f. d. Gewährung von Zuschüssen aus dem Exzellenz- und Strukturbudget (ESB)
- Anlage 2b - Antragsformular ESB-Förderung (zur möglichen Verwendung / Orientierung)
- Anlage 3 - Erweiterte, tabellarische Maßnahmenübersicht

## **Staatskanzlei Schleswig-Holstein**

# **„Optimierung der Rahmenbedingungen, Prozesse und Steuerung im Hochschulbau“**

## **Ergebnisbericht**

Stand: 26. August 2020

### **IMAKA**

#### **Institut für Management GmbH**

Mollenbachstraße 6

71229 Leonberg

Tel.: 07152 3307 – 0

Fax: 07152 3307 – 29

E-Mail: [info@imaka.de](mailto:info@imaka.de)

Internet: [www.imaka.de](http://www.imaka.de)

## Inhaltsverzeichnis

1	Ergebniszusammenfassung .....	4
2	Auftrag und Vorgehen .....	15
2.1	Auftrag .....	15
2.2	Projektorganisation .....	16
2.2.1	Vorbemerkung .....	16
2.2.2	Lenkungsausschuss .....	16
2.2.3	Projektkoordination .....	17
2.3	Methodisches Vorgehen .....	17
3	Grundlagen (AP 3) .....	21
4	Ist-Analyse und Optimierungsansätze .....	22
4.1	Experteninterviews (AP 3) .....	22
4.2	Befragungen (AP 4) .....	25
4.3	Analyse der Beispielprojekte (AP 5) .....	28
4.3.1	Beschreibung der Beispielprojekte .....	29
4.3.2	Analyse der Projekte .....	31
4.3.3	Empfehlungen zu den Beispielprojekten .....	34
4.4	Prioritätensetzung bei Baumaßnahmen (AP 6) .....	36
4.4.1	Ausgangslage .....	36
4.4.2	Beteiligte .....	37
4.4.3	Arten von Baumaßnahmen .....	38
4.4.4	Große Baumaßnahmen (Abschnitt E) .....	39
4.4.5	Kleine Baumaßnahmen .....	41
4.4.6	Bauunterhalt .....	42
4.4.7	IMPULS .....	43
4.4.8	Zusammenfassung .....	43
4.4.9	Optimierungsansätze .....	44
4.5	Analyse des HBBau (AP 7) .....	47
4.5.1	Ausgangslage .....	47
4.5.2	Analyse des Novellierungs-Entwurfs .....	47
4.5.3	Optimierungsansätze .....	52
4.6	Ländervergleich (AP 8) .....	54
4.6.1	Auswahl der einzubeziehenden Länder .....	54



4.6.2	Baden-Württemberg .....	57
4.6.3	Hessen .....	61
4.6.4	Thüringen .....	66
4.6.5	Zusammenfassung .....	73
4.7	IT-Einsatz / Digitalisierung (AP 9) .....	74
4.8	Controlling und Berichtswesen (AP 10).....	76
4.9	Personalbemessung im MBWK (AP 11).....	77
4.9.1	Analyse.....	77
4.9.2	Optimierungsansätze.....	79
5	Umsetzungsplanung.....	80
6	Schlussbemerkung.....	85



## 1 Ergebniszusammenfassung

### Auftrag

Die Staatskanzlei des Landes Schleswig-Holstein hat der Bietergemeinschaft I-MAKA GmbH / Avantago GmbH am 20. Mai 2019 den Auftrag zur Optimierung der Rahmenbedingungen, der Prozesse und der Steuerung im Hochschulbau des Landes Schleswig-Holstein erteilt.

Im ersten Teilprojekt der geplanten Organisationsuntersuchung sollten die Prozesse für Hochschulbaumaßnahmen sowie die Zuständigkeiten für das Thema Hochschulbau analysiert sowie mit Verfahren und Kapazitäten in anderen Bundesländern abgeglichen werden. Auf dieser Grundlage sollten Empfehlungen erarbeitet werden, wie die Prozesse und ggf. die Zuständigkeiten im Hochschulbau optimiert werden können.

Im Rahmen des zweiten Teilprojektes sollten Empfehlungen für die Steuerung von Hochschulbaumaßnahmen durch das MBWK zu entwickelt werden. Darüber hinaus sollten Empfehlungen bezüglich der benötigten Personalausstattung im MBWK erarbeitet werden, um eine zielgerichtete Steuerung der Hochschulbaumaßnahmen durch das MBWK zu ermöglichen.

### Vorgehensweise

Die methodische Vorgehensweise des Organisationsprozesses gliederte sich in fünf Phasen und erfolgte im Zeitraum von Mai 2019 bis Juli 2020. Die Verzögerungen im Projektablauf sind überwiegend den aktuellen Gegenheiten durch die Corona-Pandemie geschuldet.

Der Lenkungsausschuss als zentrales Steuerungsgremium hat während der Projektlaufzeit insgesamt viermal getagt. Ab der 3. Sitzung haben Vertreter der Universitäten, der Hochschulen und der GMSH beratend an den Sitzungen teilgenommen.

### Befragungen (AP 4)

Die **wesentlichen Erkenntnisse und Hinweise** aus den Befragungen:

- Die Beteiligung an der Verwaltungsbefragung war sehr gering und die an der Nutzerbefragung gering. Zumindest bei der Bewertung der quantitativen Antwortmöglichkeiten ist diese unzureichende Repräsentativität mit zu berücksichtigen.
- Die Auswertung der geschlossenen Fragen zeigt ein weitgehend einheitliches Bild in der Einschätzung und Beantwortung.



- Nach Einschätzung der Befragten entspricht die qualitative Personalausstattung des zuständigen Referates im MBWK nicht den Anforderungen und die quantitative Ressourcenausstattung wird als zu gering eingeschätzt. Dies führt im Ergebnis zu der geäußerten Kritik an der Wahrnehmung der Aufgaben.
- Die von der GMSH vorgenommene organisatorische Einrichtung eines „Hochschulteams“ für die CAU wird begrüßt und positiv gewürdigt.
- Für die CAU wird aufgrund ihrer herausgehobenen Größenordnung in der Hochschullandschaft des Landes Schleswig-Holstein eine größere Eigenständigkeit bei Bauangelegenheiten gefordert.
- Es bestehen keine Projektdatenbanken / Gebäudedatenbanken, die für alle Beteiligten einsehbar sind und alle relevanten Informationen und Dokumente enthalten, dies wird als Schwachstelle angesehen.

### Analyse der Beispielprojekte (AP 5)

Der LA hatte sich für eine vertiefende Analyse für drei Neubauprojekte als Beispielprojekte im Hochschulbau entschieden, die hinsichtlich des Status der Fertigstellung und Inbetriebnahme sehr unterschiedlich sind. Ausgewählt wurden:

- Neubau Tierhaltung bei der CAU Kiel
- Neubau der Mehrzweckgebäudes der FH Kiel
- Neubau BMF der Uni Lübeck.

Aus den Analysen werden zur Optimierung der größeren Hochschulbauprojekte die nachstehenden Empfehlungen abgeleitet. Diese sind als „Erfolgsfaktoren“ für zukünftige Projekte zu verstehen:

#### **Empfehlung 1:**

**Empfohlen wird die frühe Einbindung von technischer Expertise der GMSH oder ggf. auch externer Expertise (bedarfsabhängig)** bereits bei der Aufstellung des Raumprogramms. Dies dient gerade für die Hochschulen, die nicht über ausreichendes technisches Personal (was außer der CAU faktisch für alle Hochschulen des Landes gilt) verfügen, als Mehrwert. Somit gewinnt die Bedarfsfindung und -formulierung an Sicherheit und Qualität in der Aussage.



#### **Empfehlung 2:**

**Empfohlen wird die frühzeitige Einbindung der Nutzer in den Hochschulen bereits in den ersten Planungsphasen** und die damit einhergehende **Bündelung ihrer Bedarfe** / Interessenslagen. Ziel ist es dabei, frühzeitiger eine erhöhte Planungssicherheit gegenüber sich ggf. verändernden Nutzerwünschen zu gewinnen. Dabei sollte der Grundsatz gelten, dass in der Leistungsphase 3 der HOAI keine nutzerbezogenen Änderungen mehr zulässig sind.

Somit können durch die Reduktion der Eingriffsmöglichkeiten die Entscheidungs- und Planungsprozesse verkürzt werden. Allerdings sind sich verändernde Rahmenbedingungen (rechtlich, technisch, baulich, etc.) in einer höheren **Flexibilität** im Raumprogramm stärker zu berücksichtigen.

#### **Empfehlung 3:**

**Empfohlen wird, die PEG als Entscheidungsinstrument zu stärken.** Dort sollten nicht nur wesentliche Planungen, Änderungen der Planungen, Kostenabweichungen, etc. vorgestellt, sondern das Instrument im Sinne des Fortschritts auch deutlich stärker als **Entscheidungsgremium** genutzt werden. Eine entsprechende personelle Besetzung der Gremien in Abhängigkeit der Entscheidungsbedarfe sollte dabei sichergestellt werden.

#### **Empfehlung 4:**

**Empfohlen wird eine sachgerechte Stellenausstattung und Kontinuität in der personellen Besetzung** in den zuständigen Ministerien, um nicht in den Prüf- und Genehmigungsphasen zum „Engpassfaktor“ zu werden.

#### **Empfehlung 5:**

**Empfohlen wird, mit hohem Augenmerk und Priorität zentrale Instrumente der gemeinsamen Steuerung und Abstimmung** zwischen Hochschulen, GMSH und Ministerien anzuwenden. Von Bedeutung sind dabei die jährlichen gemeinsamen Begehungen und die gemeinsamen Schnittstellengespräche und Abstimmungen (Hochschulen, GMSH; Jahresbaugespräche mit den Ministerien) zur Erstellung der **Jahresbauprogramme**.



#### **Empfehlung 6:**

Empfohlen wird, über die reinen Planungs- und Bauzeiten hinaus die **Inbetriebnahme** und insgesamt die **Betriebsphase** stärker in die Gesamtmaßnahme und den Planungsschritten mit einzubeziehen, um somit deutlich den Lebenszyklusgedanken der Objekte in den Vordergrund zu rücken. Verschiedene Töpfe der Finanzierung dürfen kein Hinderungsgrund sein, ganzheitlich zu denken und zu planen.

#### **Empfehlung 7:**

**Empfohlen wird zudem, die Ersteinrichtung in den Objekten als Teil des Projektbudgets vorzusehen** und einzuplanen. Die bislang unterschiedlich verorteten Töpfe und Finanzierungsansätze sollten im Hinblick auf eine ganzheitliche Betrachtung des Objektes überdacht und neu geordnet werden.

### **Prioritätensetzung bei Baumaßnahmen (AP 6)**

Zur Weiterentwicklung der Prioritätensetzung werden die folgenden Empfehlungen ausgesprochen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass in allen Gesprächen bestätigt wurde, dass eine langfristig konsolidierte Prioritätenliste für die erforderlichen großen Hochschulbaumaßnahmen im Land Schleswig-Holstein fehlt. Auch der LRH stellt eine entsprechende Forderung auf, so dass ein kohärentes Bild über den Bedarf und den Nutzen einer solchen Liste entsteht.

#### **Empfehlung 8:**

Auf Basis der Vorstellungen und Bedarfe der Hochschulen, welche in den Struktur- und Entwicklungsplänen zum Ausdruck kommen, sollte **das Referat III.55 eine langfristige Gesamtbedarfsübersicht erstellen**.

#### **Empfehlung 9:**

In **Abstimmung mit den bereits verplanten Baumitteln sollte eine Prioritätengruppierung analog den Kriterien des HBBau für die Maßnahmen nach Abschnitt C** erstellt werden.



#### **Empfehlung 10:**

Die **Prioritätenliste sollte sich im Wesentlichen auf Große Baumaßnahmen beziehen und dabei neben dem fachlichen Bedarf auch die hochschulpolitische Perspektive berücksichtigen.**

In den **jährlichen Baubesprechungen sollten diese Prioritätenlisten als Grundlage für den Inhalt über Große Baumaßnahmen verwendet** und fortgeschrieben werden. So wird das Zusammenspiel zwischen den Struktur- und Entwicklungsplänen, der Prioritätenliste des MBWK und der tatsächlichen Umsetzung über die Maßnahmenliste sichergestellt.

#### **Empfehlung 11:**

In der Aufstellung der **Jahresbauprogramme für Kleine Baumaßnahmen sollte das MBWK künftig stärker eingebunden werden**, insbesondere wenn durch eine weitere Verlagerung der Wertgrenzen eine Ausweitung dieser Maßnahmen zu erwarten ist.

#### **Empfehlung 12:**

Das **Referat III.55 sollte laufend eine Priorisierungsliste über die Bereiche GBM und KBM** führen, sodass eine kontinuierliche Entwicklung der Priorisierung möglich ist, wenn beispielsweise neue dringliche Maßnahmen, Verschiebungen durch Kostenveränderungen oder sonstige Verzögerungen im Ablauf eintreten.

#### **Empfehlung 13:**

In den **Zielvereinbarungen mit den Hochschulen sollten die Struktur- und Entwicklungspläne eine zentralere Rolle einnehmen.** Durch Vereinheitlichung der Vorgaben kann eine stärkere Vergleichbarkeit in der Aufstellung der Struktur- und Entwicklungspläne erreicht werden.

### **Analyse des HBBau (AP 7)**

Die während des Projektes vorgelegte Weiterentwicklung des HBBau im Abschnitt E für Große Baumaßnahmen ist nachvollziehbar und greift dabei die aktuellen Trends und Entwicklungen auf. Der Vorschlag berücksichtigt im Wesentlichen die erkannten Optimierungs- und Justierungsbedarfe, die sich auch aus der Analyse der Beispielprojekte als Erfolgsfaktoren ergeben haben. Zur



Weiterentwicklung des HBBau im betrachteten Abschnitt E für Große Baumaßnahmen wurden die folgenden Empfehlungen entwickelt:

**Empfehlung 14:**

Es wird empfohlen, die bis Ende 2020 befristete **Anhebung der Wertgrenze der Großen Baumaßnahmen nach Abschnitt E des HBBau unbefristet fortzuführen**. Somit kann eine Fokussierung auf die wesentlichen Baumaßnahmen des Landes erfolgen.

Entsprechende Verfahrensregelungen und Anpassung des HBBau z.B. für den Abschnitt C (Kleine Baumaßnahmen) sind entsprechend vorzusehen.

Mit Blick auf die Wertgrenzen vergleichbarer Bundesländer ist nach Abschluss der Erprobung zu **prüfen**, ob die erhöhte Wertgrenze von 1,0 Mio. € ggf. **nochmals ausgeweitet** werden sollte.

**Empfehlung 15:**

Empfohlen wird, die **Bedarfsplanung nach DIN 18205 als Grundsatz** der Aufstellung und Abstimmung von Bedarfen **weiterzuverfolgen**.

Eine konsequente Verfolgung dieses Ansatz zur systematisierten Bedarfsplanung wird sich in der Hochschullandschaft allerdings nur erreichen lassen, wenn die Hochschulen auf eine stärkere baufachliche Unterstützung auch in den frühen Phasen der Bedarfsformulierung durch die GMSH oder externe Büros zurückgreifen können.

**Empfehlung 16:**

**Planungsaufträge** an die GMSH sind auf Basis dieser abgestimmten und ermittelten Bedarfsplanung zu erteilen.

**Empfehlung 17:**

Empfohlen wird, die **Nutzerinteressen** auf Seiten der Hochschulen **intern zu kanalisieren** und diese gesamthaft sowie abgestimmt in die PEG und die Planungsschritte mit einzubringen.

**Nutzerbezogene Anpassungsbedarfe an die Planung** (unabhängig von sich ggf. rechtlich oder baulich ergebenden Änderungen) sind **maximal bis zum Ende der Leistungsphase 3**, der Entwurfsplanung, **vorzusehen**, um eine bestmögliche Planungssicherheit für die konkreten Planungsschritte (Leistungsphase 4 Genehmigungsplanung) zu erhalten.



#### **Empfehlung 18:**

**Empfohlen wird, die Projekteinleitungsgruppe (PEG) als eindeutiges Entscheidungsgremium zu positionieren**, in dem alle relevanten beteiligten Organisationsbereiche mit einem entsprechenden Mandat ausgestattet, unmittelbar Entscheidungen für den Projektfortschritt treffen können.

Zu prüfen ist, ob ggf. zwischen den Leistungsphasen 3 und 4 eine verbindliche PEG vorgesehen werden sollte, da nach der LP 3 die Nutzereinbindung abgeschlossen wird und somit in dem Gremium die Möglichkeit der verbindlichen Abstimmung entsteht.

Dies würde die Umwandlung der bisherigen „Kann-Vorschrift“ auf Antrag des Finanzministeriums in eine obligatorische Runde bedeuten.

#### **Empfehlung 19:**

Empfohlen wird, im Verfahrensablauf in der Ausführung der Baumaßnahme und vor der Phase der Übergabe ein **Inbetriebnahmemanagement verbindlich vorzusehen**. Entsprechende Überlegungen und Mittelbindungen dafür sind in der Planungsphase zu berücksichtigen.

Somit wird auch sichergestellt, dass bereits in der Planung ein stärkerer Akzent auf die Berücksichtigung der Betriebsphase der Objekte gelegt wird, was dem Grundansatz des Lebenszyklusmodell entspricht.

### **Ländervergleich (AP 8)**

Die Festlegung der einzubeziehenden Länder erfolgte nach einer Besprechung im MBWK am 9. Juli 2019 im Umlaufverfahren durch die Mitglieder des LA. Ausgewählt wurden:

- Baden-Württemberg: Modelltyp 1 (Hochschulen) und Modelltyp 2 (Universitäten<sup>1</sup>)
- Hessen: Modelltyp 3
- Thüringen: Modelltyp 3).

Nachfolgend sind die Ergebnisse des Ländervergleichs zusammengefasst dargestellt.

---

<sup>1</sup> Seit 2019 besteht für die Universitäten optional die Möglichkeit die Bauherreneigenschaft zu beantragen, dies setzt jedoch weitgehende Anforderungen voraus!



## Organisatorische Grundlagen

Die Bauangelegenheiten der Hochschulen und Universitäten werden in den Vergleichsländern von dem jeweiligen Wissenschaftsressort wahrgenommen. Im Hinblick auf die Finanzierung und Umsetzungen ist das für den jeweiligen Baudienstleister (vergleichbar GMSH) zuständige Ressort (i. d. R. das Finanzministerium) eingebunden.

## Kommunikation / Transparenz

Die Geschäftsgrundlage für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen dem Wissenschaftsressort, den Hochschulen und dem Baudienstleister basiert jeweils auf einem umfassenden Informationsaustausch und einem an gemeinsamen Zielen ausgerichteten Handeln. So besteht in den Vergleichsländern ein spezifisches Kommunikationsgerüst.

## Verfahren bei Neuberufungen

Sofern Neuberufungen absehbar sind und bauliche Maßnahmen erfordern, wird ein umfassender Beteiligungsprozess initiiert. Diese Thematik ist nach einhelliger Einschätzung nur für die großen Universitäten von Bedeutung.

## Verfahren

Für die Verfahren bestehen in allen drei Vergleichsländern mit dem HBBau vergleichbare Regelungen. Dabei sind die Wertgrenzen für „Große Baumaßnahmen“ recht unterschiedlich:

- |                     |                |
|---------------------|----------------|
| ▪ Baden-Württemberg | 2,0 Mio. Euro  |
| ▪ Hessen            | 1,0 Mio. Euro  |
| ▪ Thüringen         | 2,0 Mio. Euro. |

## Strategische Hochschulbauplanung

Die Notwendigkeit einer strategischen Hochschulbauplanung wird von den Vergleichsländern als wesentliche Grundlage für die Bestimmung des baulichen Bedarfs und der Weiterentwicklung der Hochschullandschaft gesehen. Der jeweilige Umsetzungsstand ist unterschiedlich.

So hat beispielsweise das Land Hessen bereits im Jahr 2007 eine strukturbezogene bauliche Entwicklungsplanung für alle Hochschulstandorte mit externer Unterstützung erarbeiten lassen. Diese wird mit dem Hochschulbauprogramm HEUREKA umgesetzt. So liegt das Programmvolumen für HEUREKA III für die Jahre 2027 bis 2031 bei rund 1,4 Mrd. Euro.



## **Finanzierung**

Den Ländern ist bewusst, dass die Finanzierung des Hochschulbaus beträchtliche Mittel erfordert. So sind in den Ländern die Finanzmittel in den vergangenen Jahren deutlich erhöht und zum Teil Sonderprogramme zum Abbau des Sanierungsstaus aufgelegt worden.

## **Option Bauherreneigenschaften**

Der TU Darmstadt und der Universität Jena sind die Bauherreneigenschaft bereits übertragen worden. In allen drei Vergleichsländern ist es zwischenzeitlich möglich, dass den Hochschulen auf Antrag die Bauherreneigenschaft übertragen werden kann. Die Übertragung ist jedoch an der Erfüllung bestimmter Anforderungen gebunden.

## **IT-Einsatz / Digitalisierung (AP 9)**

Folgende Ansätze zur Optimierung des IT-Einsatzes wurden herausgearbeitet:

- Einheitliche und für alle nutzbare Projektplattform zur gemeinsamen Ablage und Nutzung aller relevanten Dateien (im Sinne einer kollaborativen e-Objekt- bzw. e-Bauakte.
- Weiterentwicklung von pit-FM hin zur Erfassung von baulichen Informationen.
- Schaffung einer einheitlichen Ablage und Erfassung der Planungs- und Liquiditätsdaten, die derzeit von der GMSH in Form von MS Excel-Listen erstellt werden, im Versand aber lediglich als pdf-Datei verfügbar gemacht werden.
- Weiterentwicklung der Freigabeprozesse bspw. im Rahmen von SAP zur Verfahrensvereinfachung und Beschleunigung.

## **Controlling und Berichtswesen (AP 10)**

Es besteht kein Mangel an Informationen oder Informationsmöglichkeiten. Zudem wurde festgestellt, dass diese Dateien und Auswertungen auch zwischen allen Beteiligten kursieren und damit allen die erforderlichen Informationen zur Verfügung stehen. Lediglich die StEP-Planung ist noch nicht konsolidiert und Teil einer Gesamtplanung.

Mit dieser Ergänzung im Sinne einer umfassenden mehrjährigen Planung könnte eine Klammer zwischen den beiden anderen Quellen von GMSH und FM geschaffen werden, mit der die laufende Abwicklung von Maßnahmen (GMSH), die Abbildung im Haushalt über die verschiedenen Töpfe und Titel (FM) um die Komponente einer mehrjährigen Vorhabenliste (MBWK) komplettiert werden könnten.



Die gegenseitigen Zugriffsmöglichkeiten könnten insbesondere für das MBWK in Bezug zur Abwicklung der Maßnahmen im SAP-System der GMSH noch angedacht werden. So könnte ein dezidiertes und zeitgebundenes Reporting ersetzt oder ergänzt werden.

### **Personalbemessung im MBWK (AP 11)**

Eines der genannten und auffälligen Probleme im Referat III.55 des MBWK war die diskontinuierliche Personalausstattung. Durch kurze Verweildauern und befristete Abordnungen wurde die kontinuierliche und vorausschauende Arbeit erschwert. Daher sollten diese Stellen dringend verstetigt werden.

#### **Empfehlung 20:**

**Die personelle Ausstattung des Referats III.55 sollte verstetigt werden.** Zeitlich begrenzte Abordnungen helfen zwar formal die anfallenden Aufgaben zu erledigen, ermöglichen aber keine kontinuierliche Einbringung in die langfristigen Entscheidungssituationen bei den Hochschulen.

#### **Empfehlung 21:**

Zur **Erledigung der anfallenden Aufgaben** sollte die personelle Situation mit **Zuständigkeit im Referat III.55 die der GMSH spiegeln**. Dies bedingt zum einen die Verstetigung der Abordnungen aus der GMSH (2,0 VZÄ) und zum anderen die ergänzende **Aufstockung der Personalkapazität gegenüber dem Stellenplan um 2,0 VZÄ** vorzunehmen.

#### **Empfehlung 22:**

Es wird empfohlen, die Aufgabe Art. 91b Großgeräte **auch weiterhin samt Stelle im Referat III.55 zu belassen**.

### **Umsetzungsplanung**

In diesem Bericht werden Empfehlungen zur Verbesserung der Zusammenarbeit bei Bauangelegenheiten der Hochschulen dargestellt. Im Folgenden wird ein Vorschlag zur zeitlichen Umsetzung der erarbeiteten Empfehlungen vorgestellt. Drei zentrale Bedingungen sind dabei Grundlage für die Umsetzung und damit für den Change-Management-Prozess:

- Die Optimierung der Zusammenarbeit betrifft als primäre Akteure die handelnden Mitarbeitenden des FM, MBWK, der GMSH und den Hochschulen. Alle



Beteiligten müssen von den Leitungsebenen her den Umsetzungsprozess fördern und begleiten (Top-Down-Prozess).

- Eine gelungene und wirkungsvolle Umsetzung hängt in starkem Maße von der Akzeptanz der Ergebnisse bei den Beteiligten Mitarbeitenden insbesondere der GMSH und den Hochschulen sowie der Nutzer ab, da sie in erster Linie die Betroffenen bei Veränderungen von Strukturen und Prozessen sind. Daher ist in der Umsetzungsphase eine möglichst hohe Akzeptanz durch die Einbindung der Beschäftigten zu fördern, indem sie in der konkreten Ausgestaltung als Akteure mitwirken (Bottom-Up-Prozess).
- Zur Stärkung der Akzeptanz sollten Ausgestaltungsoptionen bei der Umsetzung der Empfehlungen zugelassen werden. Wichtig ist, dass die zentrale Intention einer Empfehlung in die Realisierung überführt wird.

Für die Umsetzung ist beachten, dass die einzelnen Empfehlungen hinsichtlich der inhaltlichen Komplexität, der Zeitdauer und der Notwendigkeit, unterschiedliche (politische) Arbeitsebenen einzubinden, variieren. Daher ist eine stufenweise Umsetzung der Empfehlungen notwendig. Für die Umsetzung werden zwei Stufen unterschieden, denen die Empfehlungen zugeordnet werden.

- Stufe 1: Empfehlungen, die kurzfristig innerhalb eines Jahres realisiert werden können.
- Stufe 2: Empfehlungen, die mittelfristig innerhalb eines Zeitraumes von einem Jahr bis maximal zwei Jahren realisiert werden können. Für die Umsetzung sind grundsätzliche strukturelle, personelle und/oder haushalterische Veränderungen notwendig.



## 2 Auftrag und Vorgehen

### 2.1 Auftrag

Die Staatskanzlei des Landes Schleswig-Holstein hat der Bietergemeinschaft I-MAKA GmbH / Avantago GmbH am 20. Mai 2019 den Auftrag zur Optimierung der Rahmenbedingungen, der Prozesse und der Steuerung im Hochschulbau des Landes Schleswig-Holstein erteilt.

Im ersten Teilprojekt der geplanten Organisationsuntersuchung sollten die Prozesse für Hochschulbaumaßnahmen sowie die Zuständigkeiten für das Thema Hochschulbau analysiert sowie mit Verfahren und Kapazitäten in anderen Bundesländern abgeglichen werden. Auf dieser Grundlage sollten Empfehlungen erarbeitet werden, wie die Prozesse und ggf. die Zuständigkeiten im Hochschulbau optimiert werden können.

Insbesondere waren die nachstehenden Aspekte zu prüfen:

- Reduzieren der Komplexität der Prozesse im Hochschulbau
- Wegfall unnötiger Prozessschritte
- Beschleunigung der Abläufe
- Abgrenzung der Zuständigkeiten der beteiligten Akteure im Hochschulbau
- Ggf. Verbesserung des Einsatzes von IT-Verfahren.

Um einen hohen Praxisbezug zu gewährleisten, sollten im Rahmen der Untersuchung zwei repräsentative abgeschlossene Hochschulbauprojekte des Landes Schleswig-Holstein detailliert analysiert werden.

Im Rahmen der Analyse sollten auch die Vorgaben des Handbuchs für die Durchführung von Bauaufgaben des Landes Schleswig-Holstein (HBBau) betrachtet und entsprechend der Evaluation zielentsprechend weiterentwickelt sowie auf mögliche weitere Verbesserungen für die Anwendung des HBBau für Hochschulbaumaßnahmen analysiert werden.

Im Rahmen des zweiten Teilprojektes sollten Empfehlungen für die Steuerung von Hochschulbaumaßnahmen durch das MBWK zu entwickelt werden. Darüber hinaus sollten Empfehlungen bezüglich der benötigten Personalausstattung im MBWK erarbeitet werden, um eine zielgerichtete Steuerung der Hochschulbaumaßnahmen durch das MBWK zu ermöglichen.

## 2.2 Projektorganisation

### 2.2.1 Vorbemerkung

Unter Berücksichtigung der vom Auftraggeber definierten Rahmenbedingungen der Untersuchung wurde folgende Projektorganisation vereinbart:

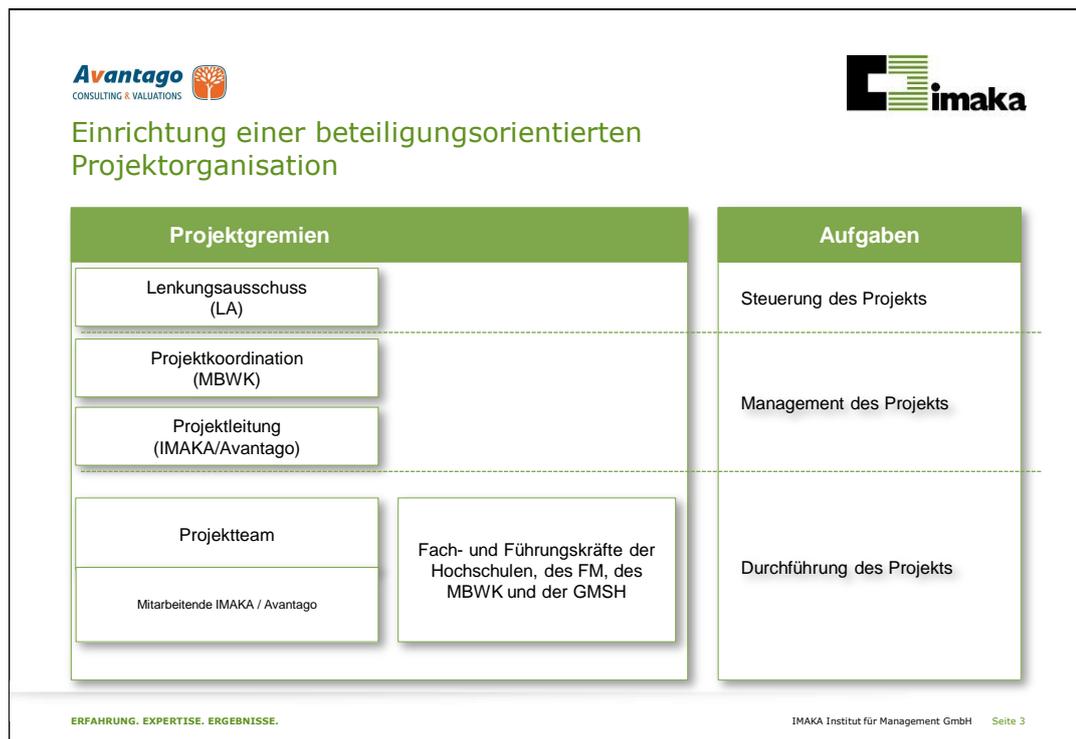


Abbildung 2-1: Übersicht Projektorganisation

### 2.2.2 Lenkungsausschuss

Der Lenkungsausschuss (LA) wurde als zentrales Entscheidungsorgan installiert. Zu den Aufgaben des Lenkungsausschusses gehörten

- die formale Abnahme der Zwischenergebnisse,
- die Kontrolle des jeweiligen Projektstatus im Abgleich mit dem Projektauftrag,
- die Akzeptanzsicherung der Projektergebnisse sowie
- die Abnahme der Projektabschlussdokumentation.

Der Lenkungsausschuss setzte sich zusammen aus:



- Herr Frank Sulimma, Staatskanzlei, Abteilung StK 4
- Herr Sönke Duhm, Staatskanzlei, Referat StK 40
- Frau Friederike Kampschulte, Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur, Abteilung III 5
- Frau Dr. Anja Franke-Schwenk, Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur, Stabsstelle BEP
- Herr Thomas Stöcker, Finanzministerium, Abteilung VI 1
- Frau Claudia Ricarda Meyer, Kanzlerin der CAU (beratend<sup>2</sup>)
- Herr Dr. Uwe Pfründer, CAU, Geschäftsbereich Gebäudemanagement (beratend)
- Herr Klaus-Michael Heinze, Kanzler der Fachhochschule Kiel (beratend)
- Herr Frank Eisoldt, Geschäftsführer der GMSH (beratend).

Der Lenkungsausschuss trat am 4. Juli 2019, am 23. Oktober 2019 und am 3. März 2020 zur Präsentation und Diskussion der Zwischenergebnisse sowie am 14. Juli 2020 zur Vorstellung und Diskussion des Berichtsentwurfes zusammen. Corona-bedingt kam es zu Verzögerungen in der Projektabwicklung.

### **2.2.3 Projektkoordination**

Die Projektkoordination diente als Bindeglied zwischen der operativen Projektarbeit und dem Lenkungsausschuss der operativen Projektsteuerung und der Qualitätssicherung der durchgeführten Untersuchungsarbeiten. Die Aufgaben wurden ab dem 1. Oktober 2019 von Frau Dr. Anja Franke-Schwenk (Stabsstelle BEP) aus dem MBWK wahrgenommen.

## **2.3 Methodisches Vorgehen**

Das Konzept für die Durchführung der Untersuchung leitet sich aus den wesentlichen Anforderungen der Leistungsbeschreibung (LB) ab. Die „Organisationsuntersuchung Hochschulbau“ wurde nach einem klar gegliederten Vorgehensplan in vier Phasen durchgeführt.

---

<sup>2</sup> Die beratenden Mitglieder des LA haben erst ab der 3. LA-Sitzung teilgenommen.

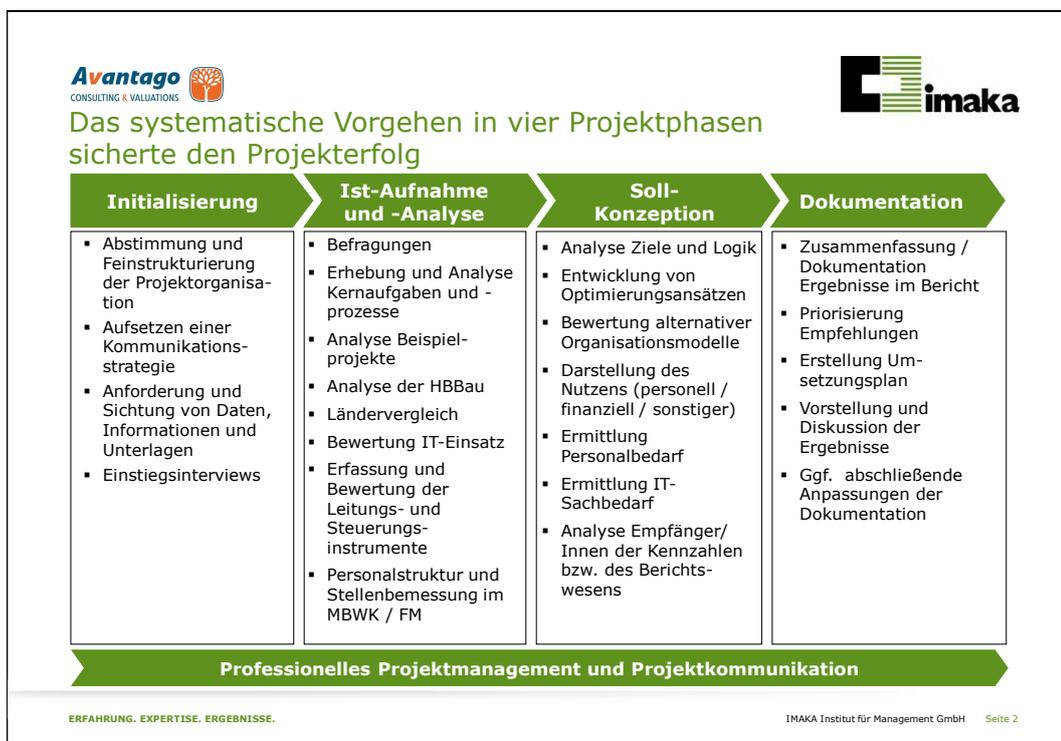


Abbildung 2-2: Übersicht Phasenkonzept

Die prozessuale Vorgehensweise in mehreren Phasen sicherte einen permanenten Methodentransfer und ermöglichte sowohl dem Auftraggeber als auch dem Projektteam,

- gesetzte Zwischenziele auf deren Erreichung zu kontrollieren (Meilensteinkontrolle),
- laufende Diskussionen der Beratungsergebnisse zu führen,
- klare, methodisch abgesicherte Erkenntnisse zu erreichen.

Die einzelnen Projektphasen wurden klar definierte Aufgaben und Ziele zugeordnet. Eventuell notwendige Erweiterungen und Modifikationen wurden jeweils bei Phasenabschluss noch im Laufe der Untersuchung vorgenommen (Meilensteinkonzept):

### Phase I: Initialisierung

Die erste Projektphase<sup>3</sup> diente dem Aufsetzen des Projekts. Dabei standen folgende Aspekte im Vordergrund:

<sup>3</sup> Diese Projektphase konnte nur verzögert bearbeitet werden, da die Stabsstelle BEP im MBWK erst ab 1. Oktober 2020 besetzt werden konnte.



- Klärung des Kreises der Projektbeteiligten
- Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses der Aufgaben und des Projektziels
- Vorstellung und Abstimmung der Vorgehensweise
- Klärung der fortlaufenden Zusammenarbeit bei den verschiedenen Projektmodulen
- Benennung von Ansprechpersonen
- Diskussion und Abstimmung des Zeitplans.

### **Phase II: Ist-Aufnahme und -Analyse**

Die Ist-Aufnahme und -Analyse diente

- der Vorbereitung der Verbesserungsvorschläge und
- der (repräsentativen) Einbeziehung von Betroffenen in die Untersuchung.

Um die gezielte Erhebung von Informationen mit „Soll-Bezug“ zu fördern und einer aufwendigen Erhebung von Massendaten entgegenzuwirken, wurden zu Untersuchungsbeginn halbstrukturierte Einstiegsinterviews mit allen relevanten Ansprechpersonen geführt.

In dieser Phase wurden die erhobenen Daten zu den Geschäfts- und Steuerungsprozessen analysiert und kritisch bewertet bzw. gewürdigt, um zu Ansätzen für Verbesserungsmöglichkeiten zu gelangen.

Die Ist-Analyse ermöglichte im Ergebnis die Bestimmung der für die Problemstellung des Untersuchungsauftrages ursächlichen Schwachstellen und die Auflistung von verbesserungswürdigen Sachverhalten.

### **Phase III: Soll-Konzeption**

Anschließend an die Ist-Analyse wurden Vorschläge zur Umgestaltung der untersuchten Arbeitsabläufe und Vorschläge für deren Integration in die Aufbauorganisation entwickelt. Zielsetzung waren dabei

- die Beschleunigung der Arbeitsdurchläufe (Produktivität),
- die optimale Nutzung der Kapazität (Flexibilität) sowie
- die optimale Anwendung der Arbeitsteilung (Wirtschaftlichkeit, Kundenzufriedenheit).

Das Ergebnis der Soll-Konzeption sind konkrete Ansatzpunkte und ausgearbeitete Vorschläge zur Optimierung der Aufgabenwahrnehmung, der Aufbau- und



Ablauforganisation sowie des Ressourceneinsatzes zur Optimierung des Hochschulbaus im Sinne der o.g. Aufgabenstellung.

**Phase IV: Dokumentation und Planung der Umsetzung**

Die Ergebnisse der Untersuchung wurden in dem vorliegenden ergebnisorientierten Bericht dokumentiert. Zudem wurde ein Realisierungsplan zur Umsetzung der Soll-Konzeption entwickelt.



### 3 Grundlagen (AP 3)

Nach dem Start des Projektes haben wir eine **Datenanforderungsliste** über die für die Organisationsuntersuchung ergänzend erforderlichen Fach- und Finanzinformationen für die Erhebung an das FM und das MBWK übermittelt. Nach Erhalt der Unterlagen haben wir diese gesichtet und ausgewertet.

Folgende Unterlagen (Auszug) wurden erfragt:

- Geschäftsverteilungspläne, Stellenpläne und Organigramme der GMSH, der einschlägigen Referate des FM und des MBWK sowie den für Bauangelegenheiten zuständigen Dezernaten bzw. Abteilungen der Hochschulen
- Handbuch für die Durchführung von Bauaufgaben des Landes Schleswig-Holstein (HBBau)
- Geschäftsberichte, Wirtschafts- und Haushaltspläne
- Personalbedarfsermittlung des Geschäftsbereichs Landesbau der GMSH
- Vorliegende Gutachten, u.a. GMSH-interne Organisationsuntersuchungen, Prüfberichte, Controlling-Berichte, Nutzer- bzw. Kundenbefragungen, Berichte und Denkschriften des Rechnungshofes
- Einschlägige Drucksachen des Landtages Schleswig-Holstein
- Berichte der Task Force von IMPULS 2030 (Referat VI 21 FM)
- Flächensituation der Objekte
- Jährliche Volumen in den Neu-, Um- und Erweiterungsbauten
- Jährliches Volumen im Bauunterhalt
- Anzahl der Bauprojekte
- Abschätzung von Personalkapazitäten, die in den Einheiten der Hochschulen in den Aufgaben des Facility Management tätig sind
- Personalstrukturdaten
- Ansatzpunkte der Führungskräfte.

Diese Daten und Dokumente wurden systematisch ausgewertet und die weitergehenden Erhebungen (Experteninterviews, Befragungen, Prozesserfassung, etc.) bauten hierauf auf.



## 4 Ist-Analyse und Optimierungsansätze

### 4.1 Experteninterviews (AP 3)

Im Rahmen der Grundlagenerhebungen erfolgten am 26. November 2019 Expertengespräche mit dem Landesrechnungshof Schleswig-Holstein (Prüfungsabteilung 3) und dem Referat VI 21 Task Force im Finanzministerium.

#### Landesrechnungshof

Der Landesrechnungshof Schleswig-Holstein (LRH) hat sich in einer Vielzahl von Prüfungsberichten und Prüfungsmitteilungen in der jüngsten Zeit mit der Thematik „Hochschulbau“ in Schleswig-Holstein befasst.

Nachfolgend sind beispielhaft einige Dokumente benannt:

- Sonderbericht 2011 vom 9. November 2011 über „Die schleswig-holsteinische Hochschullandschaft und ihre Finanzierung“
- Prüfungsmitteilung 33 – Pr 1671/2011 vom 12. August 2013 „Abwicklung von Baumaßnahmen der GMSH am Beispiel ausgewählter Baumaßnahmen“
- Bemerkung 2017 (Ziffer 29) des LRH vom 6. April 2017
- Prüfungsmitteilung 31 – Pr 1823/2016 vom 1. März 2017 „Energieversorgung der Hochschulen des Landes Schleswig-Holstein“
- Prüfungsmitteilung 31 H – Pr 1851/2018 vom 20. Februar 2019.

Die nachfolgend dargestellten Ergebnisse und Bemerkungen des LRH wurden in dem Expertengespräch diskutiert und vertieft:

- Der LRH hält ein hochschulpolitisches Konzept für unverzichtbar, das den Rahmen für die Entwicklung der Hochschullandschaft in Schleswig-Holstein insgesamt definiert. Die Ziel- und Leistungsvereinbarungen sowie die Struktur- und Entwicklungspläne (STEP) der einzelnen Hochschulen haben sich daran zu orientieren. Nur so kann das MBWK auch in baulicher Sicht die notwendigen und erforderlichen baulichen Maßnahmen an dem Immobilienbestand der Hochschulen steuern.
- Für die Universität Kiel sind mehrere Ansätze für eine übergreifende konzeptionelle bauliche Planung des Universitäts-Campus zu erkennen. Eine übergeordnete eigene Planung des Wissenschaftsstandorts Schleswig-Holstein auch im Hinblick auf die bauliche Ausstattung der einzelnen Hochschulstandorte hat der LRH nicht festgestellt.
- Die Steuerung durch Pläne und Zielvereinbarungen hält der LRH für ausbaufähig. Voraussetzung hierfür ist, dass das MBWK sich im Bereich Hochschulbau



personell so aufstellt, dass dies auch geleistet werden kann. Der notwendige Sachverstand muss dafür beim MBWK angesiedelt sein.

- Bei der baulichen Entwicklung der Hochschulstandorte hat das Land vorab „Technische Infrastrukturkonzepte“ aufzustellen, deren Finanzierung langfristig sicherzustellen und diese auch umzusetzen. Voraussetzung für eine „Technisches Infrastrukturkonzept“ sind belastbare Kataster, Informationen zum technischen Zustand und Alter der Infrastruktur sowie Informationen zu absehbaren Entwicklungsplanungen der Hochschulen. Sie sind Grundlagen für eine zukunftsorientierte Infrastrukturplanung.
- Die Kostenkontrolle von Großen Baumaßnahmen ist durch den Einsatz von Kostenplanungsinstrumenten sicherzustellen. Die einheitliche Anwendung muss das Finanzministerium über die Regelungen des Handbuchs für die Durchführung von Bauaufgaben des Landes Schleswig-Holstein (HBBau SH) sicherstellen.

### **Task Force Referat VI 21**

Der Schleswig-Holsteinische Landtag hat am 13. Dezember 2017 einstimmig folgenden Beschluss gefasst (Drucksache 19/199):

*„Der Landtag begrüßt das Vorhaben der Landesregierung, eine neue Task Force einzurichten, um bei der Umsetzung des Programms Impuls 2030 durch sparsamen Mitteleinsatz das bestmögliche Ergebnis zu erzielen.*

*Der Landtag bittet die Landesregierung darum, in einem schriftlichen Bericht in der 13. Tagung des Schleswig-Holsteinischen Landtages darzulegen, anhand welcher Kriterien und welcher Controllinginstrumente die Durchführung der für Impuls 2030 gemeldeten Maßnahmen der einzelnen Fachbereiche durch die Task Force überwacht, bewertet und beschleunigt werden sollen.“*

Im Koalitionsvertrag<sup>4</sup> für die 19. Wahlperiode des Schleswig-Holsteinischen Landtages (2017 - 2022) wurde vereinbart, eine Task Force zur Umsetzung des Programms IMPULS im Finanzministerium anzusiedeln. Anhand einheitlicher Kriterien und durch entsprechende Controllinginstrumente sollen die gemeldeten Maßnahmen der einzelnen Fachbereiche bewertet und deren Umsetzung überwacht werden. Damit soll sichergestellt werden, dass durch sparsamen Mitteleinsatz das bestmögliche Ergebnis erzielt wird.

---

<sup>4</sup> Koalitionsvertrag für die 19. Wahlperiode des Schleswig-Holsteinischen Landtages (2017 – 2022) zwischen der Christlich Demokratischen Union Deutschland Landesverband Schleswig-Holstein, Bündnis 90 / Die Grünen Landesverband Schleswig-Holstein und der Freien Demokratischen Partei Landesverband Schleswig-Holstein (Koalitionsvertrag), Seite 8



Das jeweils fachlich zuständige Ressort schlägt die aus IMPULS 2030 zu finanzierenden Maßnahmen vor. Dafür wurde im Finanzministerium eine Task Force IMPULS gegründet.

Die wesentlichen Erkenntnisse zu der Task Force IMPULS 2030:

- Die Aufgabe und Ausstattung des Referates VI 21 Task Force IMPULS besteht in der wirtschaftlichen und beschleunigten Umsetzung von IMPULS 2030.
- Das Referat VI 21 TF IMPULS besteht aus einem Referatsleiter, einer Referentin und vier Sachbearbeitenden.
- Die Finanzierung des Sondervermögens beruht auf einem Drei-Säulen-Modell:
  - Haushaltsüberschüsse (2015 bis 2017) in Höhe von 780 Mio. €
  - Kofinanzierungsmittel von rund 300 Mio. €
  - Landesmittel als Zuschuss für den EPL 16 in Höhe von 150 bis 250 Mio. € p. a.
- Für den Infrastrukturbereich Hochschule stehen aus IMPULS in dem Zeitraum von 2017 bis 2030 rund 416,1 Mio. € zur Verfügung. Die Priorisierung und die Bedarfsbemessung dieser Maßnahmen (vgl. Infrastrukturbericht 2018) ist Aufgabe des MBWK.
- Zur Aktualisierung bestehender Planungen und um ggf. neue Budgets zu verplanen finden 2 x jährlich Investitionsgespräche zwischen der GMSH, dem FM (Referate VI 14 und VI 21) und dem MBWK statt.
- Bei den Mitteln aus IMPULS 2030 handelt es sich gegenüber dem Kapitel 1212 um einen zusätzlichen Finanzierungstopf. Innerhalb dieser beiden Finanzierungsmöglichkeiten sind Verschiebungen bzw. der Tausch von Maßnahmen möglich.
- Das Sondervermögen Hochschulsanierung wurde vor IMPULS errichtet und befindet sich in der Abwicklung, begonnene Maßnahmen werden zu Ende geführt.
- IMPULS ist das wichtigste Sondervermögen bezüglich der Sanierung der Infrastruktur. Die Finanzierung wird mit der Fortschreibung der Finanzplanung (derzeit bis 2028) sichergestellt.
- Für Maßnahmen im Hochschulbau stehen in den Jahren 2018 bis 2030 insgesamt rund 768 Mio. € zur Verfügung. Diese werden finanziert aus IMPULS (Kapitel 1607 MG 04) Kapitel 1212 und dem Sondervermögen Hochschulsanierung.

## 4.2 Befragungen (AP 4)

Zum Einstieg in die Organisationsuntersuchung sollte eine Befragung der beteiligten Referate des FM und des MBWK, der Fachbereiche und Fachgruppen der GMSH sowie der Nutzer (KanzlerInnen, Gebäudemanagement der Hochschulen) durchgeführt werden.

Die Abstimmung der Befragung sowie die Klärung der einzubeziehenden Teilnehmenden verzögerten sich jedoch erheblich. So wurde der Entwurf der Befragungsbögen vom 9. Juli 2019 erst am 24. September 2019 vom MBWK freigegeben. Die Bereitstellung der endgültigen Kontaktliste erfolgte am 4. Oktober 2019. Die Befragung wurde unmittelbar nach dem Eingang der endgültigen Kontaktliste gestartet. Des Weiteren wurde der Abgabetermin aufgrund der unzureichenden Beteiligung sowie der Herbstferien in Schleswig-Holstein in Absprache mit dem Auftraggeber mehrfach verlängert.

Die Befragung wurde web-basiert durchgeführt (vgl. Befragungsbögen im Anhang). Die Ergebnisse wurden im weiteren Projektverlauf u. a. durch Experteninterviews, Analyse von Dokumenten, Auswertungen aus dem GMSH Controlling, etc. plausibilisiert und vertiefend analysiert. Für Befragte der Hochschul- und Baufachseite werden leicht divergierende Fragebögen verwendet.

Die Befragungen wurden inhaltlich in folgende Frageblöcke gegliedert und enthielten sowohl geschlossene als auch offene Fragen:

- Statistische Fragen und Allgemeines
- Erhöhung der Transparenz
- Verbesserung der Nutzerorientierung
- Effizienz der personellen und finanziellen Ressourcen
- Optimierung der Gesamtlebenszykluskosten von Universitäts-/Hochschulgebäuden
- Qualität der erbrachten Leistungen, Verbesserungsmöglichkeiten und Schwerpunktsetzungen.

Die Teilnahme an der Verwaltungsbefragung war mit nur elf abgegebenen Fragebögen sehr gering. An der Nutzerbefragung haben sich rund ein Drittel der Teilnehmenden beteiligt.

Bezeichnung	Verwaltungsbefragung	Nutzerbefragung
Anzahl versendeter Teilnahme-codes	61	36
Anzahl abgegebener Fragebögen	11	13
<b>Teilnahmequote</b>	<b>18,03 %</b>	<b>36,11 %</b>
Anzahl angefangener, nicht abgegebener Fragebögen	14	9

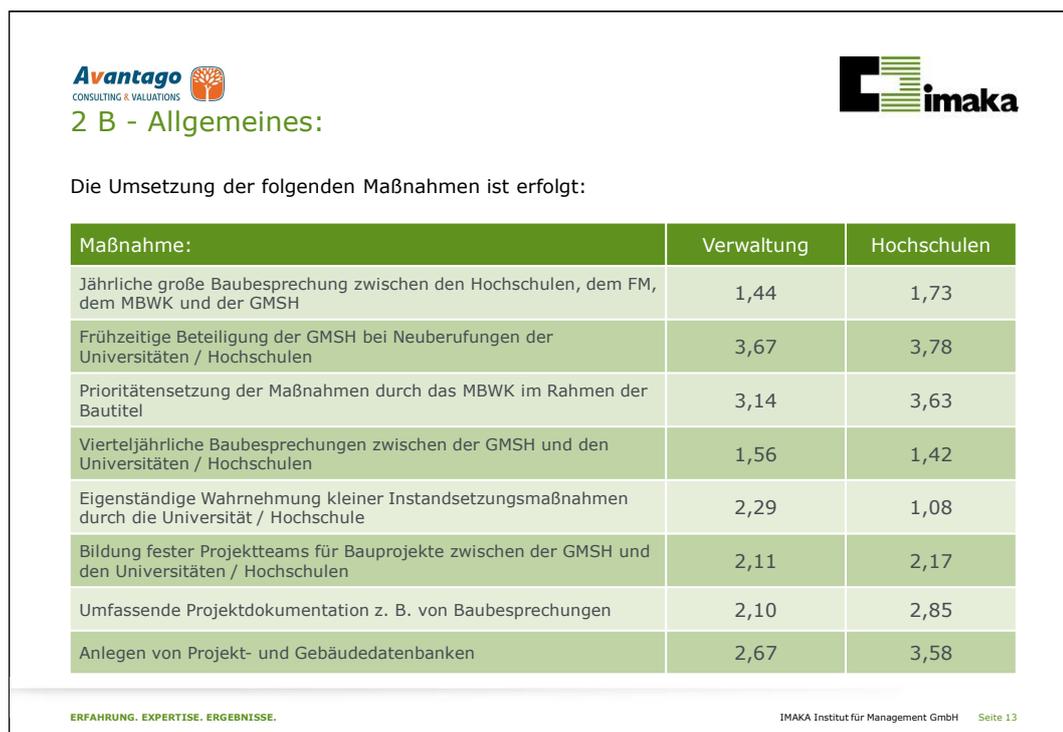
Tabelle 4-1: Statistische Angaben zu den Befragungen

Beispielhaft sind nachstehend zu der Fragestellung „Worauf sollte nach Ihrer Meinung ein besonderes Augenmerk bei der Organisationsuntersuchung Hochschulbau liegen?“ Antworten dargestellt:

- Aufdeckung der durch übermäßige Verwaltungsregularien im Bauen durch die öffentliche Hand entstehenden Mehrkosten und im Resultat Verschlinkung der Abläufe;
- Dass die Universität (CAU) mit ihren mehr als 50% der Flächen der gesamten Hochschulen des Landes, 50% der Studierenden, und mehr als 60% der Drittmiteleinwerbungen der Hochschulen und einem Baubestand von 75% über 35 Jahre alt einer anderen Betrachtung bedarf als die übrigen Hochschulen des Landes;
- Wissenschaftliche Einrichtungen funktionieren nach anderen Logiken als andere staatliche Akteure. Daher sind sie, um ihre Aufgaben erfüllen zu können, zwingend darauf angewiesen, dass die weiteren an Bauprozessen Beteiligten diese Logiken kennen und anerkennen;
- Ein besonderes Augenmerk sollte auf der Prozessoptimierung durch Verschlinkung von übermäßigen Verwaltungsregularien im Bauen durch die öffentliche Hand liegen;
- Wissenschaftliche Einrichtungen funktionieren nach anderen Logiken als andere staatliche Akteure. Daher sind sie, um ihre Aufgaben erfüllen zu können, zwingend darauf angewiesen, dass die weiteren an Bauprozessen Beteiligten diese Logiken kennen und anerkennen;
- Ein besonderes Augenmerk sollte auf der Prozessoptimierung durch Verschlinkung der Beteiligungs- und Entscheidungswege liegen;

- Dass die Bedarfe der Hochschulen einfacher und schneller umgesetzt werden können und dass die GMSH personell auf die erhöhten Bedarfe der Hochschulen und die erhöhten zur Verfügung stehenden Mittel schneller reagiert;
- Verbesserte Zusammenarbeit und Wahrnehmung der Entscheidungsverantwortung des MBWK;
- Optimierung von Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten und daraus resultierenden Aufgaben in der Zusammenarbeit von Hochschulen, MBWK, FM und GMSH;
- Die Aufgaben des MBWK werden nicht so wahrgenommen, wie dies für die Umsetzung der Baumaßnahmen notwendig ist. Entscheidungen werden nicht zeitnah oder gar nicht getroffen.

In dem nachfolgenden Schaubild ist beispielhaft eine quantitative Auswertung dargestellt:



Die Umsetzung der folgenden Maßnahmen ist erfolgt:

Maßnahme:	Verwaltung	Hochschulen
Jährliche große Baubesprechung zwischen den Hochschulen, dem FM, dem MBWK und der GMSH	1,44	1,73
Frühzeitige Beteiligung der GMSH bei Neuberufungen der Universitäten / Hochschulen	3,67	3,78
Prioritätensetzung der Maßnahmen durch das MBWK im Rahmen der Bautitel	3,14	3,63
Vierteljährliche Baubesprechungen zwischen der GMSH und den Universitäten / Hochschulen	1,56	1,42
Eigenständige Wahrnehmung kleiner Instandsetzungsmaßnahmen durch die Universität / Hochschule	2,29	1,08
Bildung fester Projektteams für Bauprojekte zwischen der GMSH und den Universitäten / Hochschulen	2,11	2,17
Umfassende Projektdokumentation z. B. von Baubesprechungen	2,10	2,85
Anlegen von Projekt- und Gebäudedatenbanken	2,67	3,58

ERFAHRUNG. EXPERTISE. ERGEBNISSE. IMAKA Institut für Management GmbH Seite 13

Abbildung 4-1: Auswertung der Befragungen Teil 2 B - Allgemeines

An diesem Beispiel lässt sich erkennen:

- Die Einschätzungen auf Seiten der Verwaltung und der Hochschulen sind in weiten Teilen vergleichbar.
- Die jährlichen großen Baubesprechungen werden beiderseits positiv bewertet.



- Die frühzeitige Beteiligung der GMSH bei Neuberufungen sowie die Prioritätensetzung der Maßnahmen durch das MBWK werden von den Befragten negativ bewertet.

Die **wesentlichen Erkenntnisse und Hinweise** aus den Befragungen sind nachstehend zusammengefasst:

- Die Beteiligung an der Verwaltungsbefragung war sehr gering und die an der Nutzerbefragung gering. Zumindest bei der Bewertung der quantitativen Antwortmöglichkeiten ist diese unzureichende Repräsentativität mit zu berücksichtigen.
- Die Auswertung der geschlossenen Fragen zeigt ein weitgehend einheitliches Bild in der Einschätzung und Beantwortung.
- Nach Einschätzung der Befragten entspricht die qualitative Personalausstattung des zuständigen Referates im MBWK nicht den Anforderungen und die quantitative Ressourcenausstattung wird als zu gering eingeschätzt. Dies führt im Ergebnis zu der geäußerten Kritik an der Wahrnehmung der Aufgaben.
- Die von der GMSH vorgenommene organisatorische Einrichtung eines „Hochschulteams“ für die CAU wird begrüßt und positiv gewürdigt.
- Für die CAU wird aufgrund ihrer herausgehobenen Größenordnung in der Hochschullandschaft des Landes Schleswig-Holstein eine größere Eigenständigkeit bei Bauangelegenheiten gefordert.
- Es bestehen keine Projektdatenbanken / Gebäudedatenbanken, die für alle Beteiligten einsehbar sind und alle relevanten Informationen und Dokumente enthalten, dies wird als Schwachstelle angesehen.

Im **Anhang** zu diesem Ergebnisbericht sind die wesentlichen Ergebnisse der Befragungen je Themenblock dokumentiert.

#### **4.3 Analyse der Beispielprojekte (AP 5)**

Der LA hatte sich für eine vertiefende Analyse für drei Neubauprojekte als Beispielprojekte im Hochschulbau entschieden, die hinsichtlich des Status der Fertigstellung und Inbetriebnahme sehr unterschiedlich sind. Ausgewählt wurden dabei:

- Neubau Tierhaltung bei der CAU Kiel
- Neubau der Mehrzweckgebäudes der FH Kiel
- Neubau BMF der Uni Lübeck.



Hinsichtlich der Vorgehensweise haben dazu auf Seiten der Nutzer, d.h. der Hochschulen, sowie in der GMSH mit den zuständigen Projektleitungen Gespräche stattgefunden, um die Rahmenbedingungen, Besonderheiten und Spezifika dieser Objekte herauszuarbeiten.

Ergänzend dazu wurden bei der GMSH Daten zu den Projekten abgefragt, um deren Charakteristika beschreibend in einem sogenannten **Projektsteckbrief** abzubilden.

Expertengespräche dazu haben dazu im Zeitraum September 2019 bis Januar 2020 stattgefunden mit

- der Kanzlerin der CAU
- der Leitung des Baumanagement der CAU
- dem Kanzler der FH Kiel
- dem für Bauen zuständigen Präsidiumsmitglied der Universität zu Lübeck
- sowie den zuständigen Projektleitungen in der GMSH unter Einbeziehung von Mitarbeitenden aus dem Team Hochschulen sowie der Grundsatzfragen.

Die Darstellung dieser drei Beispielprojekte erfolgt anhand eines einheitlichen Rasters, sodass eine Gegenüberstellung und Vergleichbarkeit der Projekte besser möglich werden.

Die Rubriken des Steckbriefes bilden dabei neben Statusdaten zum Terminlauf des Projekts auch Angaben zu Flächensituationen, zu Kosten und zur Finanzierung. Im Folgenden werden dabei die Unterschiede und Besonderheiten der Projekte dargelegt und in der anschließenden Analyse die zentralen Erkenntnisse gerade im Hinblick auf die zukünftigen Erfolgsfaktoren für den Hochschulbau herausgearbeitet.

#### **4.3.1 Beschreibung der Beispielprojekte**

Doch zunächst sollen schlaglichtartig die einzelnen Projekte kurz vorgestellt werden:

##### **Fachhochschule Kiel: Neubau Mehrzweckgebäude**

- Erste Überlegungen zum Raumprogramm stammen bereits aus dem Jahr 1993, aus allgemeinen Überlegungen zur Entwicklung der Hochschule heraus.
- Die Rahmenplanungen für das Mehrzweckgebäude aus 2005 wurden vom Wissenschaftsrat genehmigt. Allerdings wurden aber mit Wechsel an der Spitze der Hochschule 2006 andere Akzente gesetzt.



- Ergebnis: die vorliegenden Planungen wurden umgeworfen, was zu deutlichen Verzögerungen führte. Nach erneuten Wechseln wurde zur Ursprungsplanung (mit Modifikation in der Planung des Foyers) zurückgekehrt.
- Zwischenzeitliche Nachträge von rund 900 T€ konnten zu 2/3 aber während der Bauzeit wieder eingefahren werden.
- Reine Bauzeit betrug ca. 1,5 Jahre. Als eigentlicher „Zeitfresser“ erwiesen sich die internen Veränderungen und Plananpassungen in der Hochschule selbst.
- Das Kanalisieren von Nutzerinteressen unter dauerhafter Einbeziehung der Vertreter der FH in alle Planungsphasen (Ausführung durch einen GU für die GMSH) hat aus Sicht der Hochschule die Qualität der Planung und die Schnelligkeit der Umsetzung befördert.

### **Christian-Albrecht-Universität: Neubau Tierhaltung**

- 75% aller Gebäude der CAU sind älter als 35 Jahre → daraus resultiert nach internen Einschätzungen ein Sanierungsstau in dreistelliger Millionenhöhe.
- Die Ursprungsplanung bezog sich im Jahre 2013 nur auf den Ersatzbau zur Tierhaltung (5-geschossig) mit der Bedarfsanmeldung. Aufgrund von rechtlichen Veränderungen (Tierhaltung; Tierschutz), aber auch baulichen Entwicklungen (Bedarf für die Physiologie passte mit auf die Fläche) ist es zu deutlichen Planänderungen und signifikant längeren Planungszeiträumen (5 Jahre) gekommen.
  - Von der Bedarfsanmeldung 2013 über den Baubeginn im Jahr 2018 bis zur (vermutlichen) Fertigstellung in 2023 → 10 Jahre!
  - Interner Wechsel in der Projektleitung GMSH im Jahr 2017 sorgte für zusätzliche Unruhe.
- In den Projektkosten ist die Ersteinrichtung nicht im finanzierten Projektbudgets enthalten! Hierfür wurden aus Eigenmitteln Rückstellungen gebildet.
- Ein noch ausstehendes Inbetriebnahmemanagement soll über einen Nachtrag zusätzlich integriert werden!
- Hinweis: Neuberufungen sorgen bei der CAU zumeist nur für Bedarfe im Bereich KINUE, die überwiegend aus eigenen Mitteln finanziert werden.

### **Universität zu Lübeck: Neubau Biomedizinische Forschung**

- Erste Vorläufer zur Trennung Uni von der UKSH sind bereits zur Jahrtausendwende zu verzeichnen gewesen. Damals ist eine Abmessung der Flächen und Aufnahme der Flächenbedarfe (über HIS) und bauliche Zielplanung (mit den Ministerien abgestimmt) vorgenommen worden.
- Im Jahre 2009 wurde das Technische Raumprogramm aufgestellt, wobei das BMF auf Grund von Sicherheitsaspekten in Kombination mit dem ZMSZ



(Zentrum für medizinische Struktur- und Zellbiologie) konzipiert wurde → bis 2013 die Bedarfsfläche für das BMF herausgefiltert wurde.

- Die GMSH wurde bereits bei den ersten Bedarfsfindungen zum Raumprogramm 2009 eingebunden, da der Baubereich der UzL damals aus nur einer Person (heute drei Architekten) bestand und somit zu geringer eigener Expertise zu diesem Zeitpunkt vorhanden war.
- BMF war als Ersatzbau schon für 2013 gedacht, nunmehr sieben Jahren verzögert. Der Planungsbeginn erfolgte dabei 2014; allerdings auf der Grundlage der Daten aus 2009.
- Auch im Projekt BMF ist die Ersteinrichtung nicht in den Planungsansätzen enthalten.
- Keine Einbeziehung von Lebenszyklusbetrachtungen oder Betriebskosten in der Planungsphase. Die heute hierfür vorliegenden Standards waren 2009 / 2014 noch nicht verfügbar. Interne Berechnungen haben ergeben, dass die Betriebskosten BMF bei rund 1,5 Mio. € p.a. liegen, wobei hierfür bislang keine Steuerungsinstrumente im UzL vorliegen.
- Interne Bündelung und Koordination der Nutzerbedarfe über den für Bau zuständigen Vize-Präsidenten → somit würde nach Einschätzung der Hochschule der Vorteil entstehen, dass „die Hochschule gegenüber der GMSH mit einer Sprache spricht“!
- Ein Inbetriebnahmemanagement wurde bereits ab LP 8 mit vorgesehen als wesentlicher Erfolgsfaktor der Zusammenführung von Bau und Betrieb.
- Die Rechtsform „Stiftungs-Universität“ hat keine Auswirkung auf das Bauen, da die UzL als „Eigentümer ohne Mittel“ eingestuft ist und daraus auch keine Bauherrenfunktion abgeleitet werden kann.
- Die „Zeitfresser“ des Projektes lagen nach Einschätzung der Hochschule und der GMSH in der intensiven Auseinandersetzung über Finanzierungsmodellen und Machbarkeitsberechnungen für das Objekt!

#### **4.3.2 Analyse der Projekte**

In der Gegenüberstellung der drei Projekte im Rahmen der Steckbriefe ergibt sich folgendes Bild:

ALLG.	Universitätsstandort	Christian-Albrecht-Universität Kiel	Universität zu Lübeck	Fachhochschule Kiel
	Bau	Ersatzbau für die Tierhaltung	Neubau für die Biomedizinische Forschung (BMF)	Neubau eines Mehrzweckgebäudes
Projektart	Neubau	Neubau	Neubau	Neubau
STAND DES PROJEKTS / TERMINPLAN	Raumprogramm erstellt im Jahr	19.09.2013	2012/2013	1993
	Planungsauftrag erteilt am	20.12.2013	15.07.2013	13.04.2005
	Bauunterlagen genehmigt am	08.08.2017	01.06.2015	12.01.2007
	Etatisierung (im HHPlan)	EP 16 2020/-21/-22/-23	2015	12.01.2007
	Baufreigabe erteilt am:	15.05.2017	sugressive bis 30.11.2016	12.01.2007
	Baubeginn am	14.05.2018	29.06.2015	28.05.2008
	Baufertigstellung am	01.02.2023	01.03.2020	30.11.2009
BEDARFS-DATEN	Übergabe am	01.03.2023	12.03.2020	30.11.2009
	Nutzfläche <i>Bestand</i> NUF (1-6)	-	Neubau	
	Bruttogeschossfläche (BGF)	12.660m <sup>2</sup>	15.700m <sup>2</sup>	2.700 m <sup>2</sup>
	Nutzfläche <i>Bedarf</i> NUF (1-6)	5.377m <sup>2</sup>	7.020 m <sup>2</sup>	1.384 m <sup>2</sup>
Außengelände AF	6.500m <sup>2</sup>	-	15.000 m <sup>2</sup>	

Folgende Charakteristika und Erkenntnisse lassen sich aus den Informationen zu Terminläufen ziehen:

- Die Zeiträume von Erstellung Raumprogramm bis Planungsauftrag sind (zumeist) recht kurz. Die Ausnahme bildet hier das Projekt bei der FH in Kiel, da das Raumprogramm schon deutlich früher fertig gestellt wurde, aber veränderte interne Schwerpunktsetzungen den konkreten Start in die Planung deutlich verzögerten.
- Zwischen Auftragserteilung zur Planung und der Genehmigung der Bauunterlagen liegt ein Zeitraum von zumindest zwei; bei dem CAU-Projekt vier Jahren.
- Die Bauphasen bei den Großprojekten sind mit ca. 5 Jahren angesetzt; das im Verhältnis kleinere Projekt an der FH Kiel hat eine Bauzeit von ca. 1,5 Jahren benötigt.
- Die Projekte sind vom Baustatus sehr unterschiedlich gelagert. Während z.B. das Mehrzweckgebäude der FH bereits vor 10 Jahren in Betrieb genommen wurde, ist die Tierhaltung der CAU noch bis 2023 in der Errichtungsphase.
- Alle Projekte eint ein zum Teil langjähriger Vorlauf in der Bedarfsfindung, der Bedarfsbestimmung und der Bedarfsbeschreibungen, bis über die zuständigen Ministerien der Planungsauftrag an die GMSH ging – mit unterschiedlichen Zeitläufen:
  - Tierhaltung CAU mit erster Bedarfsanmeldung 2013; bei Einhaltung Bauzeit werden 10 Jahre bis zur Realisierung benötigt
  - MZG FH Kiel mit längeren Vorüberlegungen 2003, Planungen ab 2006 und Inbetriebnahme 2009
  - BMF Lübeck: Planungsgrundlagen 2010, Planungsbeginn 2014, Fertigstellung geplant für 2019.

ALLG.	Universitätsstandort	Christian-Albrecht-Universität Kiel	Universität zu Lübeck	Fachhochschule Kiel
	Bau		Ersatzbau für die Tierhaltung	Neubau für die Biomedizinische Forschung (BMF)
KOSTEN	Gesamtbaukosten (GBK)	48.700.000 €	55.700.000 €	5.800.000 €
	Projektsonderkosten (z.B. Anmietungen)	-	-	Nutzerfinanziert
	Verknüpfungswert (GBK/m²NUF 1-6)	9057* €	7.934 €	4.191 €
	Erstausstattung Kosten	3.846.924 €	GMSH nicht involviert, UzL-Thema	Nutzerfinanziert
FINANZIERUNG	Anteil Landesmittel Einzelplan	gesamt	38.253.300 €	98%
	Anteil Eigenmittel (Hochschule)	-	6.515.700 €	2%
	Anteil Mittel Förderprogramme EU / Bund	-	1.439.068 €	0%
	Anteil Mittel Dritter (z.B. Studierendenwerk, Stiftung, Private, etc.)	-	nicht gegeben	0%
PROJEKT-ORGANISATION	Inbetriebnahmemanagement vorgesehen bzw. beauftragt?	vorgesehen nächste Nachtrag FU-Bau	ja	nach HOAI und Nutzereigenumsetzung der Bewirtschaftung

- Im Verhältnis zu den beiden Universitäten ist das Projekt der FH flächen- und kostenmäßig eher gering.
- Das Vorhaben in Lübeck ist von einem Finanzierungsmix gekennzeichnet, der neben Mittel aus dem Einzelplan Hochschulbau des Landes auch die Inanspruchnahme von Eigenmitteln der Stiftungsuniversität sowie Förderprogramme vorsah.
- Das Inbetriebnahmemanagement rückt bei den aktuellen, d.h. gerade fertiggestellten oder noch in Errichtung stehender Maßnahmen in den Fokus. Ein solches Thema war bei der FH Kiel mit Fertigstellung vor bereits 11 Jahren noch nicht so ausgeprägt.

Aus der Erhebung und Auswertung der Projekte und ihrer „Auffälligkeiten“ lassen sich folgende Erkenntnisse gewinnen:

- Als problematisch erweisen sich übergreifend die langen Planungsphasen, in denen es z.T. aufgrund rechtlicher Veränderungen, aber zum Teil auch baulichen Entwicklungen (Beispiel Physiologie CAU) zu deutlichen Planänderungen kommt.
- Für die Raumprogrammaufstellungen werden zwar die Bedarfsschlüssel der HIS genutzt, aber die Hochschulen greifen auch gerne auf die Expertise der GMSH bereits in dieser Frühphase zurück.
- Bewährt hat sich übergreifend die frühzeitige Einbindung der Nutzer in den Hochschulen (nicht erst ab LP 5) und die Bündelung derer Bedarfe / Interessenslagen in den frühen Planungsphasen.



- Die PEG sind als wertvolles Instrument zu verstehen, allerdings wird dieses Instrument derzeit im überwiegenden Maße „lediglich“ als Arbeitsgremium in Fällen wesentlicher Planänderungen oder Kostenabweichungen genutzt.
- Neuberufungen und die damit verbundenen baulichen Herausforderungen (kurzfristiges Reagieren, ggf. Anpassungen bestehender Planungen) liegen eigentlich nur in den Universitäten vor – und bleiben auch zukünftig Herausforderungen für die Planungen!

Erkenntnisse aus den Gesprächen für die Schnittstellengestaltung:

- Alle Gesprächsteilnehmenden sehen in den schwierigen personellen Rahmenbedingungen, im für die Bedarfsprüfung zuständigen Referat III 55 im MBWK, einen Engpassfaktor für die Planungs- und Entscheidungsprozesse.
- Die Rollen und Funktionen des MBWK und des FM in der Phase der Bedarfsprüfung sind nicht eindeutig und klar genug formuliert. In dem Zusammenhang sind auch die Kriterien und Verfahren der Entscheidungen zur Bedarfsanerkennung transparenter zu gestalten.
- Als grundlegenden Handlungsbedarf wurde die fehlende Hochschulentwicklungsplanung eingeordnet. Eine langfristige strategische Bauplanung werde so gehemmt, da jeder Bedarfsantrag isoliert gestellt und nicht systematisch in einer übergreifenden Bedarfsplanung eingebunden ist.
- Die Hochschulen formulieren einen mittel- bis langfristigen Baubedarf in dreistelliger Millionenhöhe – in hohem Maße für Ersatzbauten. Neben den investiven Bedarfen zeige sich zudem, dass trotz zwischenzeitlich erfolgter Anpassungen die Mittel für die Bauunterhaltung nicht die Bedarfe der Substanzerhaltung decken würden.
- Die CAU mit eigenem Baumanagement verfolgt den Ansatz, zukünftig ein neuwertiges Bauvolumen in zweistelliger Millionenhöhe p.a. autonomer zu entwickeln, zu planen und zu realisieren (mit der GMSH) – eine höhere Eigenständigkeit gegenüber den anderen Hochschulen wird mit der Größe und der Bedeutung der Universität im Land begründet.

### **4.3.3 Empfehlungen zu den Beispielprojekten**

Aus den zuvor getätigten Analysen und den gewonnenen Erkenntnissen lassen sich zur Optimierung der größeren Hochschulbauprojekte Empfehlungen ableiten. Diese sind als „Erfolgsfaktoren“ für zukünftige Projekte dieser Art zu verstehen:



#### Empfehlung 1:

**Empfohlen wird die frühe Einbindung von technischer Expertise der GMSH oder ggf. auch externer Expertise (bedarfsabhängig)** bereits bei der Aufstellung des Raumprogramms. Dies dient gerade für die Hochschulen, die nicht über ausreichendes technisches Personal (was außer bei der CAU faktisch für alle Hochschulen des Landes gilt) verfügen, als Mehrwert. Somit gewinnt die Bedarfsfindung und -formulierung an Sicherheit und Qualität in der Aussage.

#### Empfehlung 2:

**Empfohlen wird die frühzeitige Einbindung der Nutzer in den Hochschulen bereits in den ersten Planungsphasen** und die damit einhergehende **Bündelung ihrer Bedarfe** / Interessenslagen. Ziel ist es dabei, frühzeitiger eine erhöhte Planungssicherheit gegenüber sich ggf. verändernden Nutzerwünsche zu gewinnen. Dabei sollte der Grundsatz gelten, dass in der Leistungsphase 3 der HOAI keine nutzerbezogenen Änderungen mehr zulässig sind.

Somit können durch die Reduktion der Eingriffsmöglichkeiten die Entscheidungs- und Planungsprozesse verkürzt werden. Allerdings sind sich verändernde Rahmenbedingungen (rechtlich, technisch, baulich, etc.) in einer höheren **Flexibilität** im Raumprogramm stärker zu berücksichtigen.

#### Empfehlung 3:

**Empfohlen wird, die PEG als Entscheidungsinstrument zu stärken.** Dort sollten nicht nur wesentliche Planungen, Änderungen der Planungen, Kostenabweichungen, etc. vorgestellt, sondern das Instrument im Sinne des Fortschritts auch deutlich stärker als **Entscheidungsgremium** genutzt werden. Eine entsprechende personelle Besetzung der Gremien in Abhängigkeit der Entscheidungsbedarfe sollte dabei sichergestellt werden.

#### Empfehlung 4:

**Empfohlen wird zudem eine sachgerechte Stellenausstattung und Kontinuität in der personellen Besetzung** in den zuständigen Ministerien, um nicht in den Prüf- und Genehmigungsphasen zum „Engpassfaktor“ zu werden. Wir verweisen an dieser Stelle auch auf das Kapitel Stellenbedarfe.



#### Empfehlung 5:

**Empfohlen wird**, mit hohem Augenmerk und Priorität zentrale **Instrumente der gemeinsamen Steuerung und Abstimmung** zwischen Hochschulen, GMSH und Ministerien anzuwenden. Von Bedeutung sind dabei die jährlichen gemeinsamen Begehungen und die gemeinsamen Schnittstellengespräche und Abstimmungen (Hochschulen, GMSH; Jahresbaugespräche mit den Ministerien) zur Erstellung der **Jahresbauprogramme**.

#### Empfehlung 6:

Empfohlen wird, über die reinen Planungs- und Bauzeiten hinaus die **Inbetriebnahme** und insgesamt die **Betriebsphase** stärker in die Gesamtmaßnahme und den Planungsschritten mit einzubeziehen, um somit deutlich den Lebenszyklusgedanken der Objekte in den Vordergrund zu rücken. Verschiedene Töpfe der Finanzierung dürfen kein Hinderungsgrund sein, ganzheitlich zu denken und zu planen.

#### Empfehlung 7:

**Empfohlen wird zudem, die Ersteinrichtung in den Objekten als Teil des Projektbudgets vorzusehen** und einzuplanen. Die bislang unterschiedlich verorteten Töpfe und Finanzierungsansätze sollten im Hinblick auf eine ganzheitliche Betrachtung des Objektes überdacht und neu geordnet werden.

## 4.4 Prioritätensetzung bei Baumaßnahmen (AP 6)

### 4.4.1 Ausgangslage

Zur Analyse der Prioritätensetzung bei Baumaßnahmen sind zum einen die jeweils Betroffenen in den diversen Gesprächsrunden befragt worden. Zum anderen sind Auswertungen verschiedener vorheriger Betrachtungen und der formal festgelegten Abläufe erfolgt.

Ausgehend von der Beschreibung, dass Bedarfe im Hochschulbau von der Hochschule gemeinsam mit dem MBWK, dem FM und der GMSH ermittelt und in Arbeitsgruppen konkretisiert werden, regelt das HBBau im Einzelnen die Verfahren. Das MBWK soll als Bedarfsträger die Ziele vorgeben, welche mit der jeweiligen Baumaßnahme erreicht werden sollen. Zur Schaffung der haushaltsrechtlichen Voraussetzungen für eine Durchführung meldet das MBWK die Bedarfe beim FM



an. Mit Aufnahme in die mittelfristige Finanzplanung und in den aktuellen Haushalt erhält das jeweilige Vorhaben einen verbindlichen Finanz- und Realisierungsrahmen. Es zeigt sich im Ergebnis jedoch, dass die Verfahren eine hohe Komplexität aufweisen, die zu Verzögerungen und Effizienzverlusten im Rahmen der Bauprojekte führen. Zudem werden die Zuständigkeiten der an den Hochschulbaumaßnahmen beteiligten Akteure nicht immer eindeutig praktiziert, was zu Defiziten in der Abstimmung der beteiligten Akteure führt. In der Auswertung der verschiedenen diesbezüglichen Gespräche zeigen sich drei wesentliche **Gründe und Ansatzpunkte** für Verbesserungen<sup>5</sup>:

- Derzeit erfolgt im eigentlichen Sinne keine Prioritätensetzung im Hochschulbau.
- Das MBWK ist derzeit in viele Entscheidungen faktisch nicht eingebunden.
- Die Planung der Hochschulen wird nicht mit dem MBWK abgestimmt.

#### 4.4.2 Beteiligte

Zur weiteren Analyse wurden die Beteiligten in den Entscheidungsprozessen für Baumaßnahmen differenziert:

- Hochschulen: Die Bauabteilungen, Kanzler oder Bau- bzw. Liegenschaftszuständigen sind in alle Entscheidungsabläufe zu jedweder baulichen Maßnahme einbezogen.
- FM: Für die Durchführung der Bauaufgaben des Landes Schleswig-Holstein liegt die Zuständigkeit für ressortübergreifende Zielvorgaben und für baufachliche Regel- und Standardsetzung beim Finanzministerium.
- GMSH: Der GMSH obliegt nach Maßgabe des GMSH-Gesetzes als fachkundigem Organ der öffentlichen Hand die Durchführung der Bauaufgaben des Landes Schleswig-Holstein.
- MBWK insgesamt: Das MBWK als Bedarfsträger von Hochschulbaumaßnahmen gibt die Ziele vor, die mit der Baumaßnahme erreicht werden sollen und meldet die Bedarfe zur Schaffung der haushaltsrechtlichen Voraussetzungen für die Durchführung des Bauvorhabens beim FM an.
- MBWK III.55 (Hochschul- und Klinikbau): Das Referat ist im Kern zuständig für Grundsatzangelegenheiten des Hochschulbaus und für die Betreuung der Bauvorhaben, Liegenschaftsverwaltung und Mittelbewirtschaftung.
- MBWK III.50 (Hochschulplanung mit Ziel- und Leistungsvereinbarung für Hochschulen): In diesem Referat ist die strategische Hochschulplanung, -entwicklung und -steuerung verortet. Dazu gehören die Federführung für die

---

<sup>5</sup> Zum Zeitpunkt der Analyse

Zielvereinbarungen und die Zuständigkeit für die Großgeräte nach Art. 91b GG<sup>6</sup>.

- MBWK III.51 (Studienstrukturen Universitäten, Künstlerische Hochschulen): In diesem Referat werden u.a. die einzelnen Zielvereinbarungen mit den Hochschulen abgeschlossen. Bestandteil hiervon sind die Struktur- und Entwicklungspläne, in denen die Hochschulen ihre baulichen Bedarfe konkretisieren.
- MBWK III.53 (Studienstrukturen Fachhochschulen): Das Referat ist analog zum Referat III.51 für die Fachhochschulen zuständig.
- MBWK III.56 (Hochschulkapazitäten): Dieses Referat ist für die Genehmigung von Studierendenzahlen über das Kapazitätenrecht (Curricularwerte und Hochschulgesetzgebung) zuständig.

Aus der Gesamtbetrachtung der Beteiligten im MBWK zeigt sich, dass mittelbar mehrere Referate Auswirkungen auf die baulichen Erfordernisse der Hochschulen haben. Direkt beteiligt ist jedoch nur das Referat III.55 (bzw. zum Zeitpunkt der Analyse das Referat III.50 für die Großgeräte), weshalb sich die folgenden Ausführungen auf dieses Referat beziehen, wenn vom MBWK die Rede ist. Entwicklungsvorschläge für die übrigen Referate und deren Aufgabenbereiche werden am Ende des Kapitels dargestellt.

#### 4.4.3 Arten von Baumaßnahmen

Für die Betrachtung der konkreten Beteiligung am Priorisierungsprozess werden die vier Baubereiche unterschieden: Große Baumaßnahmen, Kleine Baumaßnahmen, Bauunterhalt und Maßnahmen aus dem Sonderprogramm IMPULS.

Im Vergleich der aufgewendeten Mittel zeigen sich die Schwerpunkte bei den vier Maßnahmenarten:

Bauart	2018	2019	2020	2021
BU	11.211.200 €	11.358.000 €		
KBM	1.908.100 €	2.058.100 €		
GBM		18.264.842 €	6.298.128 €	12.240.000 €
IMPULS		12.457.560 €	28.183.000 €	32.321.263 €

Dies zeigt die geringe betragsmäßige Bedeutung der Kleinen Baumaßnahmen und die steigende Bedeutung bei Maßnahmen aus dem IMPULS-Programm. Letztere insbesondere, weil im Gegensatz zu den großen Maßnahmen auch Projekte an fast allen übrigen Hochschulstandorten über IMPULS ermöglicht werden.

<sup>6</sup> Stand zum Zeitpunkt der Analyse

In der Analyse des HBBau zeigt sich eine Beteiligung aller Parteien in allen Bauverfahren, jedoch mit unterschiedlichen Umfängen.

Bauart	Hochschule	GMSH	FM	MBWK	Anmerkung
Bauunterhalt	✓	✓	✓	✓	Unter Bauunterhalt fallen teils auch große Brand-schutz- und sonstige Sanierungen im investiven Bereich an. Das Verständnis basiert hier grundsätzlich auf der Erhaltung des bisherigen Zustands
Kleine Baumaßnahmen	✓	✓	✓	✓	Kleine Maßnahmen werden direkt über die JBP mit der GMSH an das FM über-mittelt.
Große Baumaßnahmen (ohne IMPULS)	✓	✓	✓	✓	Direkte Beteiligung gemäß HBBau
IMPULS	✓	✓	✓	(-)	Initiierung durch FM; Verlagerung von GBM-Projekten in IMPULS durch FM

Lediglich bei der Umsetzung des IMPULS-Programms ist das MBWK auch laut Auskunft nur nachträglich und nachrichtlich beteiligt. Im Rahmen der dritten LA-Sitzung gab es zu diesem Schaubild unterschiedliche Ansichten und Korrekturwünsche. Die Tabelle basiert jedoch auf den formalen Ausführungen im HBBau und darin ist eindeutig vermerkt, dass das FM sowohl beim Bauunterhalt als auch bei den Kleinen Baumaßnahmen Einfluss besitzt. Dies wird nachfolgend weiter betrachtet.

Die GMSH wird übereinstimmend in der Betrachtung als Dienstleister in der Entscheidungsfindung und der Durchführung gesehen. Daher wird die Betrachtung der Einflussgrößen auf die Beteiligten MBWK und FM begrenzt.

#### 4.4.4 Große Baumaßnahmen (Abschnitt E)

Bei großen Baumaßnahmen sind gemäß HBBau und gelebter Praxis alle vier Parteien beteiligt.

Ausgangsbasis für Maßnahmen dieser Art (derzeitige Größenordnung ab 1 Mio. Euro) ist die Projekteinleitung mittels Bedarfsanzeige der Hochschule beim MBWK. Hierbei kann unterstützend die GMSH hinzugezogen werden, was laut Aussage über die begleitende Betreuung der Hochschule in allen baulichen Angelegenheiten durch die GMSH auch der Regelfall ist. Falls zur Begründung umfangreiche Maßnahmen seitens GMSH oder fbT erforderlich sind, ist mit dem FM Einvernehmen herzustellen.

Sofern mehrere Anträge vorhanden sind, soll das MBWK über die Rangfolge entscheiden. Die haushaltsmäßigen Rahmenbedingungen sind dabei mit dem FM zu

klären. Sofern die Voraussetzungen gegeben sind, beantragt das MBWK im Benehmen mit dem FM die Einrichtung einer Projektentwicklungsgruppe (PEG) bei der GMSH. In Ausnahmefällen kann auf eine Einrichtung der PEG verzichtet werden.

Als Zwischenfazit ist festzuhalten, dass das MBWK die Bedarfe anerkennen und eine Priorisierung vornehmen sollte, um dann die PEG zu beantragen. Das FM ist jedoch bei allen drei Schritten mit beteiligt: es entscheidet mit, falls größere Maßnahmen zur Eingrenzung des Baubedarfs erforderlich sind, falls die haushaltmäßigen Rahmenbedingungen die Bedarfe übersteigen (Mittelbegrenzung) und bei der Einrichtung einer PEG und damit der Festlegung, ob eine Maßnahmen weiter realisiert werden soll.

Bauart	FM	MBWK	Anmerkung
E: Projekteinleitung	✓	✓	FM: Genehmigung Vorarbeiten der GMSH, MBWK Rangfolge Bauabsichten und Klärung HH-mäßiger Rahmen mit FM
E: Einrichtung PEG	✓	-	Entscheidung liegt beim FM, Antrag durch MBWK
E: PEG	✓	✓	u.a. FM und MBWK vertreten, einvernehmliche Lösungen
E: Anerkennung Baubedarf	✓	✓	Formal ist hier das FM zuständig (Wortlaut HBBau: „beantragt das Fachministerium beim Finanzministerium die Anerkennung des Baubedarfs“): In der Praxis wird dieser formale Schritt nicht gelebt.
E: Finalisierung und HH-mäßige Anerkennung FU-Bau	✓	(✓)	„Danach führt das Finanzministerium der Baumaßnahme das Einvernehmen des Fachministeriums herbei.“
E: AU-Bau	✓	(✓)	Abweichung Kostenobergrenze Maßnahmen durch FM, MBWK prüfen; Baubeginn entscheidet FM
E: Start Verfahren ohne PEG	-	✓	MBWK erstellt Bauantrag in eigener Zuständigkeit
E: HH-mäßige und Baubedürfnis-Anerkennung	✓	-	FM; Anerkennung Baubedürfnis durch FM

In der PEG sind neben Vertretern des MBWK und der Hochschule auch die GMSH und das FM vertreten. Die PEG entscheidet einvernehmlich und beantragt dann beim FM die Anerkennung des Bauvorhabens. Laut Aussage des FM und der GMSH ist dies eher ein formaler Schritt, da in der PEG bereits eine einvernehmliche Lösung gefunden wird. Formal sieht das HBBau jedoch in Abschnitt E 3.0 diesen Schritt vor.

Die anschließend aufzustellende Finanzierungsunterlage -Bau- (FU-Bau) wird durch die GMSH im Benehmen mit der Hochschule erarbeitet und dann dem FM vorgelegt, welches wiederum das Einvernehmen mit dem MBWK herbeiführt. Die anschließende haushaltmäßige Anerkennung durch das FM führt zur Aufnahme in die Finanzplanung. Die anschließende weitere Federführung in der Erstellung der Ausführungsunterlage -Bau- (AU-Bau) liegt dann bei der GMSH unter Beteiligung der Hochschule. Bei etwaiger Feststellung, dass die Kostenobergrenze nicht eingehalten werden kann, ist das MBWK wieder beteiligt. Hierin liegt nach Aussage der GMSH auch das eigentliche Problem, wenn nämlich nach Aufstellung der FU-Bau noch Änderungen des Nutzers angemeldet werden. Dies führt zu einem Dissens, der durch das MBWK gelöst werden müsste, sofern es kostenneutral



regelbar wäre. Andernfalls, was die Regel ist, kommt es zur Beteiligung des FM, da die verbindlich festgelegten Ressourcenrahmen tangiert werden.

Alternativ zum Verfahren mit einer PEG sind gemäß Abschnitt E 7 auch Verfahren ohne eine PEG insbesondere bei Grundinstandsetzungen und Sanierungen ohne Änderung des Nutzungskonzepts möglich. In diesem Sonderverfahren erstellt das MBWK den Bauantrag in eigener Zuständigkeit und unter Einbeziehung der GMSH. Erst mit Anmeldung des Baubedarfs erfolgt die Einbeziehung des FM zur haushaltsmäßigen Anerkennung und zur Aufnahme in die Finanzplanung. Das FM entscheidet über die Anerkennung des Baubedarfs auf Grundlage der vorplanerischen Untersuchung. Die weiteren Schritte (FU-Bau, AU-Bau und Baudurchführung) sind dann identisch zum Verfahren mit PEG.

Insgesamt zeigt dieses auch in den Gesprächen bestätigte Verfahren, dass mit Einrichtung einer PEG (analog Verfahren, die ohne PEG durchgeführt werden), die Zusammenarbeit weitestgehend funktioniert. Bis zur Projekteinleitung jedoch zeigen sich Optimierungsansätze, die letztlich eine langfristige Priorisierung der Maßnahmen und der Strukturierung der Hochschulbedarfe erkennen lassen. Hierzu werden am Ende des Kapitels entsprechende Vorschläge vorgestellt, wie die Überlegungen und Vorstellungen der Hochschulen im MBWK stärker strukturiert und geplant werden können. Ein wichtiger Beitrag wäre die Abstimmung von Maßnahmen mit dem MBWK bevor diese in die übergreifende Baubesprechung eingebracht werden. Dies könnte dann mit einer besseren Bedarfsermittlung einhergehen.

Durch die Zuständigkeit des FM für die finale Anerkennung des Baubedarfs, die Beteiligung im Einvernehmen in der PEG und die Aufnahme einer Maßnahme in die Finanzplanung ist das FM in die Entscheidungsfindung zu Baumaßnahmen eingebunden und übernimmt bei der gesamten Priorisierung ebenfalls eine wichtige Rolle. Eine alleinige Zuständigkeit des MBWK bei der Priorisierungsentscheidung ist somit nicht gegeben und in den Strukturen in Schleswig-Holstein auch nicht angelegt.

#### **4.4.5 Kleine Baumaßnahmen**

Kleine Baumaßnahmen werden nach Abschnitt D des HBBau bearbeitet. Die Größenordnung liegt aktuell bei bis zu 1 Mio. Euro je Maßnahme. Für diese D-Maßnahmen sieht das HBBau eine Beteiligung des MBWK in 3.1.3 (Freigabe BBN 2 mit Priorität), 4.2 (Festlegung Priorität des JBP) sowie 6.0 (Prüfung BBN 2 mit HH-mäßiger Anerkennung) vor.

In der Praxis ist diese Beteiligung laut Aussage des Referats jedoch eher formell. Die eigentliche inhaltliche Arbeit erfolgt in der Abstimmung zwischen GMSH und Hochschulen bei der Aufstellung des JBP im Entwurf.

Bauart	FM	MBWK	Anmerkung
D: Prüfung der BBN 2 mit Kostenangaben und Dringlichkeiten	✓	-	
D: betriebliche und organisatorische Notwendigkeit; Ordnen nach Prioritäten	-	✓	Funktion im IST eingeschränkt: GMSH und Nutzer stellen Liste auf, FM prüft; MBWK hier nur formal
D: Auftrag zur Erstellung JBP	✓	-	
D: Prüfung vollständige Unterlagen JBP	✓	-	
D: Anerkennung JBP mit Prioritätenfolge	-	✓	Priorisierte Kosten- und Maßnahmenliste kommt von der GMSH mit Prüfung FM
D: Nachrücker in JBP	✓	✓	FM: Beauftragung GMSH mit Option zur Prüfung von Alternativen
D: HH-mäßige Anerkennung	✗	✓	FM behält sich Änderungen bei der Prioritätensetzung vor und ist grundsätzlich in die Entscheidung einzubinden.

Nach Aussage der Beteiligten funktioniert dieser Prozess weitgehend reibungs- frei, weil die Aufstellung des JBP eine langjährig geübte Praxis ist. Die LRH Prü- fungsfeststellung von 2017 forderte aufgrund fehlender Fachlichkeit im MBWK die Verlagerung der Zuständigkeit an das FM. Gemäß Ablauf im HBBau und der geringen inhaltlichen Beteiligung des MBWK im Ist scheint diese Prüfungskritik in der Form umgesetzt zu sein. Zwar ist das MBWK beim Ordnen nach Prioritäten formal beteiligt, aber im Ist werden diese Listen über die JBP von der GMSH mit den Hochschulen aufgestellt und abgestimmt sowie dann vom FM geprüft. Falls in der Kette am Ende doch noch Priorisierungsnotwendigkeiten erforderlich wä- ren, wäre auch das MBWK die Letztinstanz, um in diesem Fall eine hochschulpoli- tische Entscheidung zu treffen. Nach Aussage wird die Praxis auch so gelebt. Auch seitens der GMSH wird dieses Verfahren als unproblematisch beurteilt.

#### 4.4.6 Bauunterhalt

Der Bauunterhalt wird gemäß Abschnitt C des HBBau abgewickelt. Gemäß HBBau und Aussage der Beteiligten ist das MBWK bei diesen Baumaßnahmen nur in ge- ringem Umfang beteiligt. Sofern C-Maßnahmen eine ausschließliche Bauunterhal- tung umfassen, ist dies auch aus Sicht des jeweiligen Ressorts unproblematisch. Die Definition des HBBau umfasst jedoch alle Maßnahmen zur Instandsetzung (auch nach Ablauf der Lebensdauer sowie Modernisierungen) sowie Brandschutz- maßnahmen. Hierdurch ist eine Unterwanderung der formalen Prozesse und Prio- ritätensetzungen möglich. Auch der Umfang der C-Maßnahmen mit rund 12 Mio.€ / Jahr zeigt dies im Vergleich zu ca. 2 Mio. € /Jahr für D-Maßnahmen.

Maßnahmenlisten werden durch die GMSH mit den Hochschulen mit Hilfe der Baubegehung erstellt. Diese BBN 1 Listen werden ihrerseits mittels der Kategorie nach Abschnitt C 3.2 priorisiert, das MBWK gibt die bereits priorisierte und dann vom FM genehmigte Kosten- und Maßnahmenliste im JBP frei. Unter Berücksich- tigung des vom FM erhaltenen Prüfergebnisses erkennt das Ressort den Baube- darf für das Folgejahr haushaltsmäßig an.

Bauart	FM	MBWK	Anmerkung
C: Erstellung Jahresbauprogramm	(-)	-	Abschnitt C, GMSH mit Nutzer
C: Ermittlung der Haushaltsansätze	(-)	(✓)	5.0
C: Abweichungen vom Planungsauftrag, Änderung Prioritätensetzung	✓	-	5.0
C: Prüfung Planungsunterlagen ab 200.000€	✓	-	5.0 b)
C: HH-mäßige Anerkennung	-	✓	Priorisierte Kosten- und Maßnahmenliste kommt von der GMSH mit Prüfung FM
C: Übertragung Restmittel BU auf KBM	-	✓	

Übereinstimmend wurde berichtet, dass der Bauunterhalt weitgehend zwischen GMSH und Hochschulen erarbeitet wird. Erforderliche Zusatzmittel, beispielsweise bei Brandschutzmaßnahmen, werden direkt beim FM angezeigt und dann meist von dort haushaltstechnisch unterlegt.

#### 4.4.7 IMPULS

Im Rahmen des IMPULS-Programms stehen bis 2030 rund 416 Mio. € zur Verfügung. Zusammen mit dem auslaufenden Sondervermögen Hochschulanierung belaufen sich diese Sondermittel auf insgesamt 768 Mio. € und damit auf deutlich mehr als im regulären Investitionsbudget über den Haushalt des MBWK. Damit erfahren diese Programme bei der Prioritätensetzung über die gesamte Hochschullandschaft eine bedeutsamere Rolle als die Maßnahmen, die über den Abschnitt E des HBBau abgewickelt werden.

Daher ist die Beteiligung des MBWK bei der Festsetzung und Prioritätenbildung dieser Maßnahmen genauso wichtig, wie bei den anderen Maßnahmen. Daher ist der Umfang der Beteiligung über die halbjährlichen Investitionsgespräche zu erörtern. Durch die Stärkung einer langjährigen Planung der Hochschullandschaft durch das MBWK kann die Rolle hier gestärkt werden. Inwieweit jedoch der Vorbehalt eines Einvernehmens mit dem MBWK bei der Aufstellung des Programms verankert werden kann, ist zu evaluieren. Falls sich die Stärkung der Rolle des MBWK allein auf die E-Maßnahmen beziehen wird, liefe diese Stärkung in der Gesamtbetrachtung zu großen Teilen ins Leere.

#### 4.4.8 Zusammenfassung

In der Zusammenfassung zeigt sich, dass bei Kleinen Baumaßnahmen und beim Bauunterhalt die Priorisierung weitgehend durch die Notwendigkeiten vor Ort, durch die GMSH und die Hochschulen erfolgt. Die teils nachrichtliche bzw. formale Einbindung des MBWK sowie des FM sichern das aufgestellte Jahresbauprogramm ab. Durch die Nähe zur haushaltstechnischen Abwicklung und der bau-fachlichen Prüfung hat das FM quantitativ größere Einflussmöglichkeiten als das



MBWK. So erkennt das MBWK zwar den Baubedarf an, hat hier jedoch das Prüfergebnis des FM zu berücksichtigen. Aus Sicht des MBWK ist dies nicht weiter zu problematisieren, da hier im eigentlichen Sinne keine Priorisierung aus hochschulpolitischer Sicht erfolgt.

Anders verhält es sich bei den Großen Baumaßnahmen und den Maßnahmen aus dem Programm IMPULS. Bei den E-Maßnahmen zeigt sich die nicht vorhandene Prioritätensetzung für die Hochschullandschaft. Die Anbindung an die Struktur- und Entwicklungspläne der Hochschulen, an die übrigen Planungsentscheidungen im MBWK und die stärkere Einbindung in die Projekteinleitung wird künftig stärker durch das Referat III.55 zu erfolgen haben. Dass hier eine alleinige Entscheidungsgewalt in der Prioritätensetzung liegen sollte, ist jedoch gemäß HBBau nicht nachvollziehbar. Die Struktur in Schleswig-Holstein sieht eine starke Einbindung des FM in die Entscheidung vor, da hier die baufachliche Prüfung erfolgt, die Abbildung im Haushalt vorbereitet wird und letztlich die Steuerung der GMSH wahrgenommen wird. Diese drei Aufgaben bedeuten naturgemäß eine wichtige Rolle des FM. Die hochschulpolitische Perspektive ist ergänzend stärker ausprägen.

Beim IMPULS-Programm, das eine starke Bedeutung bei der Umsetzung von großen Baumaßnahmen bei Hochschulen hat, ist die Rolle des FM noch stärker. Nach Aussage ist dem MBWK nicht immer erkennbar, warum und wie welche Maßnahmen im IMPULS-Programm aufgenommen werden. Insofern ist die Einbindung mit einer verstärkten langjährigen Hochschulplanung durch das MBWK zwingend, ggf. auch mit vergleichbaren Rechten, wie bei E-Maßnahmen.

#### 4.4.9 Optimierungsansätze

Aus der Analyse der Situation lassen sich zur Weiterentwicklung der Prioritätensetzung die folgenden Empfehlungen ableiten:

In allen Gesprächen wurde bestätigt, dass eine langfristig konsolidierte Prioritätenliste für die erforderlichen großen Baumaßnahmen im Land fehlt. Auch der LRH stellt eine entsprechende Forderung auf, so dass ein kohärentes Bild über den Bedarf und den Nutzen einer solchen Liste entsteht.

##### **Empfehlung 8:**

Auf Basis der Vorstellungen und Bedarfe der Hochschulen, welche in den Struktur- und Entwicklungsplänen zum Ausdruck kommen, sollte **das Referat III.55 eine langfristige Gesamtbedarfsübersicht erstellen.**

Im HBBau sind im Abschnitt C Kategorien für eine Priorisierung von Baumaßnahmen aufgeführt. Um keine neue oder andere Kategorisierung (siehe Länderver-



gleiche) einzuführen, sollte sich die Priorisierungsliste an den bekannten Kriterien orientieren.

**Empfehlung 9:**

In **Abstimmung mit den bereits verplanten Baumitteln sollte eine Prioritätengruppierung analog den Kriterien des HBBau für die Maßnahmen nach Abschnitt C** erstellt werden.

Damit eine solche Liste eine Wirkung entfaltet, sollte neben den baufachlichen Erfordernissen (Kategorien „A-JJ“ bzw. „BA+JJ“) die hochschulpolitische Perspektive in die Liste einfließen. Diese Liste sollte als Grundlage zur Entscheidung über die Durchführung von großen Baumaßnahmen in den jährlichen Baubesprechungen, bei der Haushaltsaufstellung und bei der Entscheidung über die Aufnahmen von Maßnahmen im IMPULS-Programm verwendet werden.

**Empfehlung 10:**

Die **Prioritätenliste sollte sich im Wesentlichen auf Große Baumaßnahmen beziehen und dabei neben dem baufachlichen Bedarf auch die hochschulpolitische Perspektive berücksichtigen.**

In den **jährlichen Baubesprechungen sollten diese Prioritätenlisten als Grundlage für den Inhalt über Große Baumaßnahmen verwendet** und fortgeschrieben werden. So wird das Zusammenspiel zwischen den Struktur- und Entwicklungsplänen, der Prioritätenliste des MBWK und der tatsächlichen Umsetzung über die Maßnahmenliste sichergestellt.

Bei den kleinen Baumaßnahmen ist eine formale Beteiligung des MBWK gegeben. Laut Aussage ist diese in Praxis jedoch eher rudimentär, so dass bei erforderlichen laufenden Entscheidungen keine ausreichende Wissensbasis vorliegt. Der Prozess zur Aufstellung des Jahresbauprogramms sollte nicht geändert werden, nur sollten die jeweils im Referat III.55 Zuständigen bei dieser Aufstellung eingebunden werden.

**Empfehlung 11:**

In der Aufstellung der **Jahresbauprogramme für Kleine Baumaßnahmen sollte das MBWK künftig stärker eingebunden werden**, insbesondere wenn durch eine weitere Verlagerung der Wertgrenzen eine Ausweitung dieser Maßnahmen zu erwarten ist.



Diese Liste über große und mittels des Jahresbauprogramms auch für kleine Baumaßnahmen sollte laufend aktualisiert werden. Insbesondere bei Verschiebungen wegen Kostenänderungen oder Verschiebungen auf der Zeitachse, sind Anpassungen vorzunehmen und die direkten Auswirkungen auf die Priorisierung der sich ändernden und der übrigen Maßnahmen abzubilden sowie zu entscheiden.

**Empfehlung 12:**

Das **Referat III.55 sollte laufend eine Priorisierungsliste über die Bereiche GBM und KBM** führen, sodass eine kontinuierliche Entwicklung der Priorisierung möglich ist, wenn beispielsweise neue dringliche Maßnahmen, Verschiebungen durch Kostenveränderungen oder sonstige Verzögerungen im Ablauf eintreten.

Wie oben aufgeführt sind mehrere andere Referate mit Aufgaben befasst, die mittelbar eine Auswirkung auf den Baubedarf haben. So hat die Kapazitätenplanung, die über die Curricularwerte gesteuert wird, keinen Entscheidungsbezug zu den verfügbaren Räumen, aber die Entscheidung über die Anzahl der Studienplätze hat eine eben diese Auswirkung auf die baulichen Anforderungen. Deshalb sollten sowohl die Kapazitätenplanung als auch die Genehmigung von Studiengängen mit dem Referat Hochschulbau abgestimmt werden. Das gleiche gilt für die Vorgaben in den Zielvereinbarungen, bei denen auf die Art und Formulierung der Struktur- und Entwicklungspläne eingegangen werden sollte.

Die Struktur- und Entwicklungspläne weisen im Ist eine große Unterschiedlichkeit auf. Daher sollte dies stärker vereinheitlicht und in der weiteren Arbeit des Referats III.55 auch berücksichtigt werden. Aus allen SteP sollte in Abstimmung mit den Hochschulen und ggf. der GMSH die oben genannten Prioritätenliste entstehen.

**Empfehlung 13:**

In den **Zielvereinbarungen mit den Hochschulen sollten die Struktur- und Entwicklungspläne eine zentralere Rolle einnehmen**. Durch Vereinheitlichung der Vorgaben kann eine stärkere Vergleichbarkeit in der Aufstellung der Struktur- und Entwicklungspläne erreicht werden.



## **4.5 Analyse des HBBau (AP 7)**

### **4.5.1 Ausgangslage**

Das Handbuch für die Durchführung der Bauaufgaben des Landes Schleswig-Holstein (im Folgenden HBBau) stellt das Regelwerk für die großen und kleinen Baumaßnahmen des Landes dar und definiert dabei Zuständigkeiten, Abläufe und Rollen. Das HBBau ist dabei in mehrere Abschnitte unterteilt.

Das ursprüngliche Werk stammt aus dem Jahre 2001, wobei die letzte Überarbeitung in der derzeit gültigen Form aus dem Jahre 2018 stammt. Im Jahre 2019 ist die Novellierung des HBBau initiiert worden mit dem Ziel, insbesondere im Abschnitt E die Regelungen für die großen Baumaßnahmen anzupassen.

Diese Novellierung, die durch die bauzuständigen Bereiche des Finanzministeriums initiiert wurde, befindet sich zum Zeitpunkt dieser Berichtserstellung noch in der Ressortabstimmung und hat damit noch keinen Rechtscharakter. Gleichwohl wird der Vorschlag der Novellierung als Richtschnur und Ausgangspunkt der Überlegungen gewertet und somit in die Analyse einbezogen.

Im Rahmen der Novellierung ist im Jahre 2019 bereits eine unmittelbare Anpassung für den Abschnitt E vorgenommen worden. Die ursprüngliche Wert- und Definitionsgrenze für sog. „Große Baumaßnahmen“ wurde von 500.000 € zunächst bis Ende 2020 befristet auf 1.000.000 € angehoben. Im Verhältnis zu anderen Bundesländern stellt sich die Wertgrenze von 500 T€ als sehr gering dar, so dass eine Anhebung sich im bundesweiten Vergleich als nachvollziehbar dargestellt.

### **4.5.2 Analyse des Novellierungs-Entwurfs**

Im Folgenden wird auf die wesentlichen Änderungen gegenüber dem aktuellen Stand des Abschnittes E für Große Baumaßnahmen eingegangen, die sich aus dem Vorschlag der Novellierung ergeben.

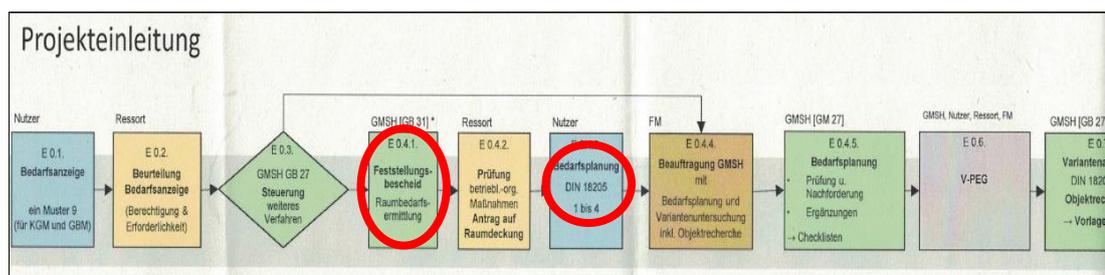
Eine zentrale Änderung ergibt sich bereits in der frühen Phase der Projekteinleitung. Die bisherige Fassung in den ersten Schritten des Abschnitt E sieht vor, die GMSH als bauausführende Organisation erst zu einem späten Zeitpunkt der Bedarfsabstimmung hinzuziehen. Ziel dieser Verfahrensweise ist es, die GMSH von umfassenden Zuarbeiten und ggf. schon ersten vorbereitenden Planungsaufgaben in der frühen Phase der Bedarfsformulierung zu entlasten.

Allerdings hat auch die Analyse der Beispielprojekte aufgezeigt, dass diese Praxis sich nicht als Erfolgsfaktor herausstellt, da es den Hochschulen ohne eine ausgeprägte eigene Expertise schwerfällt, eine belastbare Bedarfsabschätzung

hinsichtlich technischer Realisierbarkeit und – trotz vorhandener HIS- oder BKI-Richtwerte – eine verlässliche Kostenschätzung für die Genehmigung vorlegen zu können.

Diese Erfahrung und Hemmschwelle im Verfahren greift der Vorschlag zur Novelisierung des Abschnittes E auf und sieht nunmehr vor, die GMSH mit ihrer Fachexpertise bereits nach der groben Bedarfsanzeige des Nutzers / Hochschule (E.01) und dessen Beurteilung durch das Fachressort (E.02) in das Verfahren einzubeziehen und die Verfahren durch die GMSH steuern zu lassen.

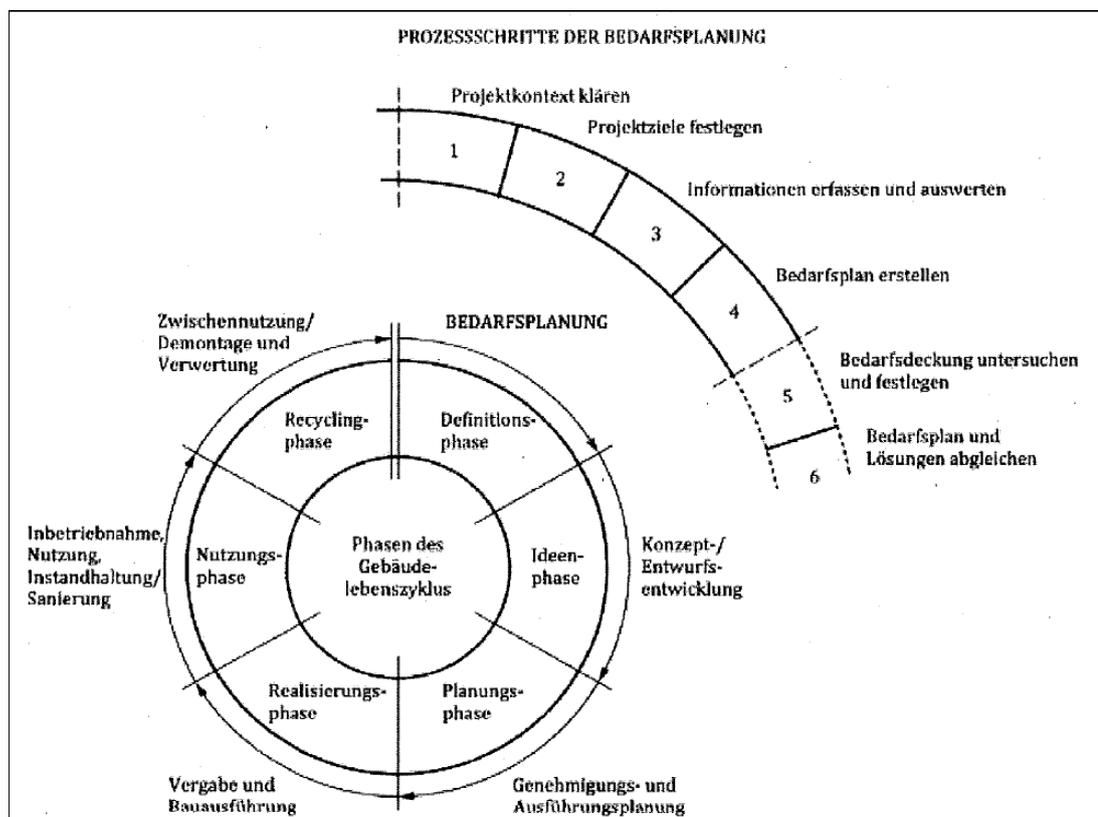
Im Übrigen wird somit das am 20. Januar 2014 vom Finanzministerium erlassene Schreiben an das Gebäudemanagement als Reaktion auf die Prüfungsergebnisse des Landesrechnungshofes umgesetzt. Darin wird explizit betont, dass die GMSH den Nutzer bzw. das Fachressort bereits bei der Anforderungsformulierung beraten kann.



Ein inhaltliche Neuausrichtung bedeutet die stärkere Strukturierung der Bedarfsplanung nach der DIN 18205, was eine signifikante Veränderung gegenüber dem bisherigen Verfahren bedeutet.

Demnach sollen standardisiert die ersten vier (von insgesamt sechs Schritten) dieser Norm zur Bedarfsplanung durchlaufen werden, um den tatsächlichen Bedarf und die Grundlagen für die eigentlichen Planungsschritte zu ermitteln. Diese vier Schritte lauten:

- Projektkontext klären
- Projektziele festlegen
- Projektrelevante Informationen erfassen und auswerten sowie
- Bedarfsplan erstellen.



Quelle: Baunormenlexikon; Auszug aus DIN 18205

Zum vierten Schritt, der Erstellung des Bedarfsplans, zählt u.a. auch, das zukünftig technische Raumprogramme zu erstellen sind.

Der Vorschlag sieht vor, diese Schritte in die Verantwortung der Nutzer, also der Hochschulen, zu stellen. Aus Sicht von IMAKA / Avantago erscheint es zweifelhaft, ob alle Hochschulen über eine solche fachliche Expertise verfügen oder ob hier ggf. die GMSH im starken Maße gefragt sein wird. Dies ist grundsätzlich differenziert nach den Hochschulen (CAU) zu unterscheiden, dennoch erscheint eine solche Verantwortungszuordnung über alle Hochschulen insgesamt ambitioniert (E 0.4.3.)

Auf Basis dieser Grobplanung ist im Weiteren die GMSH gefragt, auf Basis dieser Parameter und Information potenzielle Varianten der Bedarfsdeckung und mögliche geeignete Standorte im Rahmen der Objektrecherchen zu ermitteln. Dabei wird die GMSH explizit auf Antrag des Fachressort tätig.

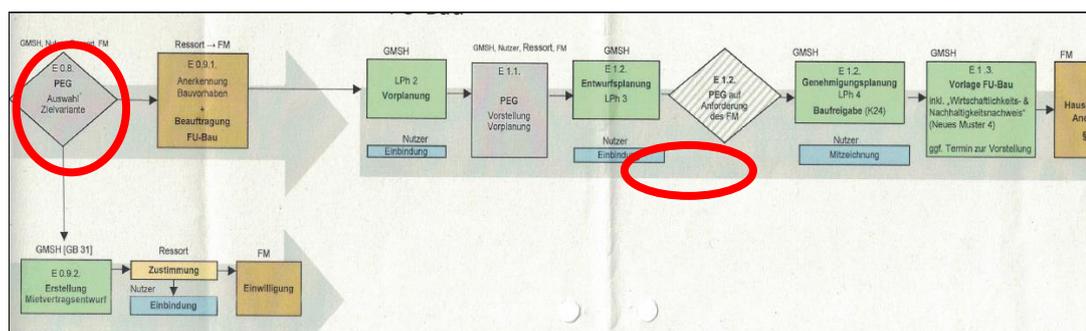
Hierbei ist inhaltlich zu berücksichtigen, dass ggf. die GMSH bereits im Vorfeld schon so intensiv in die Bedarfsformulierung und -planung eingebunden ist, so dass ggf. schon eine intensivere Auseinandersetzung z.B. mit Optionen der Bedarfsdeckung im Vorfeld stattgefunden hat. Die potenziellen Übergänge zwischen



den einzelnen Planungsschritten E 0.4.3. zu E 0.4.4 können insofern sehr fließend sein.

Die anschließenden Grundlagenermittlung, Ziel- und Variantenentwicklung liegt in der Verantwortlichkeit der GMSH als bauausführender Bereich. Im Ergebnis beauftragt das Finanzministerium die Erstellung der konkreten Planungsschritte in den Leistungsphasen bis zur Genehmigungsplanung (Leistungsphase 4 der HOAI), die die Grundlage für die Finanzierungs-Unterlage Bau (FU-Bau) darstellt.

Die Diskussion und Auswahl z.B. der Varianten vollzieht sich wie zuvor in dem bisherigen Abschnitt E des HBBau im Rahmen einer **Projektentwicklungsgruppe** (PEG). Dabei ist das Grundverständnis dieses Gremiums eine steuernde Funktion, ist aber auch der Ort für grundlegende Entscheidungen und Weichenstellungen. Dies bedingt, dass die Gremien mit entsprechender **Entscheidungskompetenz** besetzt und auch betraut werden.



Hierin liegt nach den Erkenntnissen aus der Auswertung der Beispielprojekte eines der Hemmnisse für schnelle Verfahrensabläufe, da die PEG diesem Anspruch, auch Entscheidungen zu treffen, häufig nicht ausreichend gerecht werden.

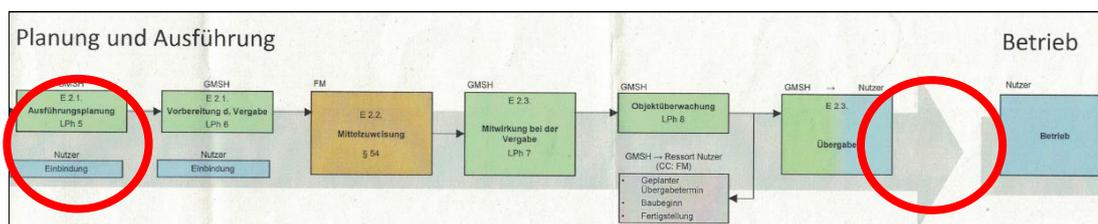
Eine richtungsweisende Festlegung wird im Verfahrensvorschlag für die Abwicklung der Großen Baumaßnahmen hinsichtlich der Einbeziehung der **Nutzerinteressen in der Planungsphase** getätigt. Die bisherige Regelung sprach in Abschnitt E unter der Ziffer 5.2 von einer Beteiligung der nutzenden Verwaltung bis zum Ende der Genehmigungsplanung.

Dieser Passus ist im vorliegenden Entwurf dahingehend konkretisiert worden, als dass die Einbindung der Nutzer und somit Berücksichtigung der spezifischen Nutzerinteressen mit Abschluss der Leitungsphase 3 der HOAI, der Entwurfsplanung, endet. Im Rahmen der Vorplanung und der Entwurfsplanung können so noch ggf. angepasste Nutzerinteressen einfließen, während die Genehmigungsplanung lediglich durch Mitzeichnung gekennzeichnet ist.

Diese Festlegung dient dem Ziel, die nutzerveranlassten Planänderungen zu reduzieren bzw. diese noch in einem Stadium einzubringen, auf denen die Planung noch im adäquaten Maße reagieren kann. Somit kann eine bestmögliche

Planungssicherheit auch mit Blick auf die FU-Bau nach Leistungsphase 4 erzielt werden.

Die bisherigen Festlegungen in dem HBBau geben keine Hinweise bzw. Vorgaben, inwieweit die Nutzerinteressen im Rahmen der Einbindung in die PEG im Vorfeld bei den Nutzer „gebündelt“ werden sollten, um als „eine Stimme“ auch seitens der Vertreter der Hochschulen in den PEG transportiert werden zu können. Eine solchen Verfahrensweise innerhalb der Nutzerverwaltung erleichtert in der Regel eine zielgerichtete Diskussion über die Nutzerinteressen in den konkreten Planungsrunden bzw. der PEG.



Dies erscheint umso wichtiger, als das im Rahmen der konkreten Ausführungsplanung nach Leistungsphase 5 der HOAI eine Einbindung der Nutzer explizit vorgesehen ist, was dem üblichen und praxisbezogenen Prozedere entspricht. Dabei sollte es Anspruch an das Verfahren sein, dass die Abstimmung von konkreten Details variabel gestaltet werden kann, allerdings kein grundsätzlicher „ergebnisoffener“ Prozess damit verbunden ist, der die bisherigen Festlegungen, die in der FU-Bau mündeten, ggf. mit nutzerspezifischen Nachforderungen in Frage stellt.

In der Praxis der Baumaßnahmen der letzten Jahre nicht nur in Schleswig-Holstein zeigt sich, dass nach Abschluss der Bauphase im Rahmen der Dokumentation und Übergabe nach Leistungsphase 9 der HOAI der Bedarf nach einem systematischen **Inbetriebnahmemanagement** deutlich wächst. Dabei geht es um die optimale Einrichtung und Einsteuerung des Objektes und seiner spezifischen Anlagen. Im Übrigen handelt es sich dabei auch um den sechsten Teilschritt der DIN 18205 im Rahmen der Lebenszyklusbetrachtungen.

Ein solches Inbetriebnahmemanagement ist bislang im Rahmen des Verfahrensvorschlages so explizit nicht vorgesehen, verhindert aber ggf. zeitintensive und ggf. kostspielige Nachbesserungen zur Sicherstellung einer zeitgerechten und sicheren Inbetriebnahme des Objektes.

### Zusammenfassung:

Die nun vorgelegte Weiterentwicklung des HBBau im Abschnitt E für Große Baumaßnahmen ist nachvollziehbar und greift dabei die aktuellen Trends und Entwicklungen auf. Der Vorschlag berücksichtigt im Wesentlichen die erkannten



Optimierungs- und Justierungsbedarfe, die sich auch aus der Analyse der Beispielprojekte als Erfolgsfaktoren abgeleitet haben.

#### 4.5.3 Optimierungsansätze

Aus den zuvor getätigten Analysen lassen sich zur Weiterentwicklung des HBBau im betrachteten Abschnitt E für Große Baumaßnahmen folgende Empfehlungen ableiten:

##### **Empfehlung 14:**

Es wird empfohlen, die bis Ende 2020 befristete **Anhebung der Wertgrenze der Großen Baumaßnahmen nach Abschnitt E des HBBau unbefristet fortzuführen**. Somit kann eine Fokussierung auf die wesentlichen Baumaßnahmen des Landes erfolgen.

Entsprechende Verfahrensregelungen und Anpassung des HBBau z.B. für den Abschnitt C (Kleine Baumaßnahmen) sind entsprechend vorzusehen.

Mit Blick auf die Wertgrenzen vergleichbarer Bundesländer ist nach Abschluss der Erprobung zu **prüfen**, ob die erhöhte Wertgrenze von 1,0 Mio. € ggf. **nochmals ausgeweitet** werden sollte.

##### **Empfehlung 15:**

Empfohlen wird, die **Bedarfsplanung nach DIN 18205<sup>7</sup> als Grundsatz** der Aufstellung und Abstimmung von Bedarfen **weiterzuverfolgen**.

Eine konsequente Verfolgung dieses Ansatz zur systematisierten Bedarfsplanung wird sich in der Hochschullandschaft allerdings nur erreichen lassen, wenn die Hochschulen auf eine stärkere baufachliche Unterstützung auch in den frühen Phasen der Bedarfsformulierung durch die GMSH oder externe Büros zurückgreifen können.

##### **Empfehlung 16:**

**Planungsaufträge** an die GMSH sind auf Basis dieser abgestimmten und ermittelten Bedarfsplanung zu erteilen.

<sup>7</sup> Die DIN 18205 befasst sich mit der Bedarfsplanung im Bauwesen und wird seit dem Jahr 1996 veröffentlicht. Sie beschreibt die „methodische Ermittlung der Bedürfnisse von Bauherrn und Nutzern, deren zielgerichtete Aufbereitung als Bedarf und dessen Umsetzung in bauliche Anforderungen“. In der DIN 18205 werden die einzelnen Aspekte der Bedarfsplanung in fünf aufeinander aufbauende Prozessschritte gegliedert. Im Anhang der Norm sind Checklisten enthalten, die es ermöglichen, die Anforderungen nach ihrer Vollständigkeit zu kontrollieren.



#### **Empfehlung 17:**

Empfohlen wird, die **Nutzerinteressen** auf Seiten der Hochschulen **intern zu kanalisieren** und diese gesamthaft und abgestimmt in die PEG und die Planungsschritte mit einzubringen.

**Nutzerbezogene Anpassungsbedarfe an die Planung** (unabhängig von sich ggf. rechtlich oder baulich ergebenden Änderungen) sind **maximal bis zum Ende der Leistungsphase 3**, der Entwurfsplanung, **vorzusehen**, um bestmögliche Planungssicherheit für die konkreten Planungsschritte (Leistungsphase 4 Genehmigungsplanung) zu erhalten.

#### **Empfehlung 18:**

**Empfohlen wird, die Projekteinleitungsgruppe (PEG) als eindeutiges Entscheidungsgremium zu positionieren**, in dem alle relevanten beteiligten Organisationsbereiche mit einem entsprechenden Mandat ausgestattet, unmittelbar Entscheidungen für den Projektfortschritt treffen können.

Zu prüfen ist aus Sicht von IMAKA / Avantago, ob ggf. zwischen den Leistungsphasen 3 und 4 eine verbindliche PEG vorgesehen werden sollte, da nach der LP 3 die Nutzereinbindung abgeschlossen wird und somit in dem Gremium die Möglichkeit der verbindlichen Abstimmung entsteht.

Dies würde die Umwandlung der bisherigen „Kann-Vorschrift“ auf Antrag des Finanzministeriums in eine obligatorische Runde bedeuten.

#### **Empfehlung 19:**

Empfohlen wird, im Verfahrensablauf in der Ausführung der Baumaßnahme und vor der Phase der Übergabe ein **Inbetriebnahmemanagement verbindlich vorzusehen**. Entsprechende Überlegungen und Mittelbindungen dafür sind in der Planungsphase zu berücksichtigen.

Somit wird auch sichergestellt, dass bereits in der Planung ein stärkerer Akzent auf die Berücksichtigung der Betriebsphase der Objekte gelegt wird, was dem Grundansatz des Lebenszyklusmodell entspricht.

## 4.6 Ländervergleich (AP 8)

### 4.6.1 Auswahl der einzubeziehenden Länder

Die strukturierte Aufnahme guter Praktiken in anderen Ländern kann wichtige Impulse für die Optimierung des Hochschulbaus in Schleswig-Holstein bieten.

Die konkrete Auswahl der in den Ländervergleich einzubeziehenden Einrichtungen von drei bis vier Flächenländern wurde zu Beginn des Projektes mit dem LA abgestimmt. Sie sollte strukturiert erfolgen, um auf Schleswig-Holstein übertragbare Ergebnisse herausarbeiten zu können (vgl. Absatz 1 der LB).

Die Grundlage für die Auswahl der in den Vergleich einzubeziehenden Länder bildete eine **HIS-Länderstudie**<sup>8</sup>. Die Hochschul-Informationen-System GmbH (HIS-GmbH) hat im Auftrag der Kanzler\*innen der Universitäten in Deutschland in ihrem Sachstandsbericht „Verteilung der Zuständigkeiten des Liegenschaftsmanagements für die Universitäten in den Ländern“ von September 2012 eine bundesweite Bestandsaufnahme der organisatorischen Abläufe und Verfahren im Bereich der Aufgaben des Bauens und Betreibens von Liegenschaften durchgeführt.

Anhand der zugewiesenen Entscheidungskompetenzen unterscheidet die HIS fünf Modelltypen, die in untenstehender Tabelle aufgeführt sind.

Modelltyp	Rolle der Hochschulen	Bundesländer
Modelltyp 1	Hochschulen ohne Entscheidungskompetenz im Bau- und Gebäudemanagement, geringe operative Aufgaben (Hausmeister)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Baden-Württemberg (Hochschulen)</li> <li>▪ Sachsen (mit wenigen Aufgaben im GM an einigen Universitäten)</li> </ul>
Modelltyp 2	<p>Hochschulen mit Entscheidungskompetenz im Gebäudemanagement und ohne Entscheidungskompetenz im Baumanagement</p> <p>Der Bauunterhalt wird nur in sehr kleinem Rahmen von den Hochschulen entschieden</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Baden-Württemberg (Universitäten)</li> <li>▪ Brandenburg</li> <li>▪ Mecklenburg-Vorpommern</li> <li>▪ Schleswig-Holstein</li> <li>▪ Rheinland-Pfalz (sonstige Hochschulen)</li> </ul>

<sup>8</sup> Hochschul-Informationen-System GmbH: Verteilung der Zuständigkeiten des Liegenschaftsmanagements für die Universitäten in den Ländern, HIS Forum Hochschule 09/2012.

Modelltyp	Rolle der Hochschulen	Bundesländer
	und als operative Aufgabe wahrgenommen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Saarland (sonstige Hochschulen)</li> </ul>
Modelltyp 3	Hochschulen mit Entscheidungskompetenz im Gebäudemanagement und eingeschränkter Entscheidungskompetenz im Baumanagement (Wertgrenzen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bayern</li> <li>▪ Berlin</li> <li>▪ Hamburg</li> <li>▪ Hessen</li> <li>▪ Niedersachsen</li> <li>▪ Nordrhein-Westfalen</li> <li>▪ Rheinland-Pfalz (Universitäten)</li> <li>▪ Saarland (Teil der Universität)</li> <li>▪ Sachsen-Anhalt</li> <li>▪ Thüringen</li> </ul>
Modelltyp 4	Hochschulen mit Liegenschaftsautonomie durch Geschäftsbesorgungsvertrag, Entscheidungskompetenz im Bau- und Gebäudemanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bremen</li> <li>▪ Hessen (TU Darmstadt)</li> <li>▪ Nordrhein-Westfalen (FH Bonn-Rhein-Sieg)</li> </ul>
Modelltyp 5	Hochschulen mit Liegenschaftsautonomie als Eigentümer, Entscheidungskompetenz im Bau- und Gebäudemanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Niedersachsen (Stiftungshochschulen)</li> <li>▪ Nordrhein-Westfalen (Universität zu Köln)</li> <li>▪ Hessen (Stiftungsuniversität FFM)</li> <li>▪ Brandenburg (Stiftungsuniversität FFO)</li> <li>▪ Saarland (Teil der Universität)</li> </ul>

Tabelle 3-2: Auf Basis der Entscheidungskompetenz definierte Modelltypen der HIS-GmbH, übernommen aus Hochschul-Informationssystem GmbH: Verteilung der Zuständigkeiten des Liegenschaftsmanagements für die Universitäten in den Ländern, HIS Forum Hochschule 09/2012, S. 21

Insgesamt zeigt die **vergleichende Untersuchung** der HIS GmbH, dass die Entscheidungskompetenzen der Hochschulen in Schleswig-Holstein im Bereich Gebäude- und Baumanagement zum Zeitpunkt der Studie tendenziell



unterdurchschnittlich ausgeprägt waren und der überwiegende Teil der Länder ihren Hochschulen weitreichendere Mitsprachemöglichkeiten eingeräumt hat.

Aus den Ergebnissen der Untersuchung der HIS lässt sich ableiten, dass in Deutschland eine Vielzahl an unterschiedlichen Ansätzen und Modellen zur Abwicklung von Hochschulbaumaßnahmen existieren.

Die Festlegung der einzubeziehenden Länder erfolgte nach einer Besprechung im MBWK am 9. Juli 2019 im Umlaufverfahren durch die Mitglieder des LA. Ausgewählt wurden:

- Baden-Württemberg: Modelltyp 1 (Hochschulen) und Modelltyp 2 (Universitäten<sup>9</sup>)
- Hessen: Modelltyp 3
- Thüringen: Modelltyp 3).

Von IMAKA wurde im Juli ein Gesprächsleitfaden für die Information und die Strukturierung der Gespräche in den Ländern erstellt und der StK und dem MBWK zugeleitet. Die Kontaktaufnahme mit den Staatssekretär\*innen in den zuständigen Ressorts der ausgewählten Länder erfolgte am 8. Oktober 2019 durch das MBWK. Die Rückmeldungen für die Vereinbarung der Termine in Baden-Württemberg und Hessen erfolgte zeitnah. In Thüringen gestaltete sich dies schwieriger.

Für die Durchführung des Vergleiches wurde ein mehrstufiges Verfahren gewählt:

- **Analyse von Sekundärquellen:** Im ersten Schritt werden allgemein verfügbare oder bei den beteiligten Ressorts bzw. der GMSH vorhandene Informationen zu den Vergleichsländern ausgewertet.
- **Interviews in den Vergleichsländern:** Im zweiten Schritt wurden mit Ansprechpersonen in den ausgewählten Ländern leitfadengestützte Hintergrundgespräche geführt, in denen insbesondere vertiefende Informationen zum Reorganisationsprozess im Hochschulbau in Schleswig-Holstein sowie zu Schwierigkeiten und Problemen bei der Umsetzung gewonnen werden konnten.
- **Zusammenführung der Erhebungsergebnisse:** Die Ergebnisse aus den beiden Erhebungsphasen wurden anschließend zusammengeführt, so dass eine kompakte Darstellung der Gemeinsamkeiten und Unterschiede möglich wird.

---

<sup>9</sup> Seit 2019 besteht für die Universitäten optional die Möglichkeit die Bauherreneigenschaft zu beantragen, dies setzt jedoch weitgehende Anforderungen voraus!



- **Stärken und Schwächen** der verglichenen Einrichtungen: Insbesondere wird in der zusammenfassenden Darstellung Wert gelegt auf die Herausarbeitung von auf die für Schleswig-Holstein übertragbaren Ansatzpunkten.

Dabei erfolgt ausdrücklich keine abstrakte gutachterliche Bewertung der Leistungen der Vergleichsinstitutionen. Die wesentlichen Ergebnisse und Erkenntnisse sind in den folgenden Kapiteln länderbezogen dargestellt.

#### 4.6.2 Baden-Württemberg

Die Expertengespräche wurden am 21. November 2019 im Ministerium für Wissenschaft und Kunst (MWK) im Referat 16 und im Finanzministerium (FM) im Referat 47 geführt.

##### Organisatorische Grundlagen

Die Bauangelegenheiten der Hochschulen und Universitäten werden im Referat 47 Baumanagement Hochschulgesamtbereich des FM und im Referat 16 Bauangelegenheiten des MWK wahrgenommen. Das Referat 47 im FM ist in die Abteilung 4 Vermögen und Hochbau des FM mit insgesamt sieben Referaten eingebunden.

Das Referat 16 des MWK ist mit 7,4 VZÄ ausgestattet. Von Seiten des MWK wird ein Mehrbedarf von je einer hD- und gD-Stelle gesehen.

Der Prozess „**Große Baumaßnahmen**“ ist in der Dienstanweisung (DAW) der Staatlichen Vermögens- und Hochbauverwaltung<sup>10</sup> (VBV) geregelt. Zusätzlich besteht für den Bereich der Universitäten eine „Regelung der Zusammenarbeit bei Bauangelegenheiten der Universitäten“ zwischen dem FM und dem MWK (Stand: März 2019). Für die Hochschulen ist eine vergleichbare Regelung geplant.

Für die „Großen Baumaßnahmen“ gilt eine Wertgrenze von 2,0 Mio. Euro brutto. Diese werden im Staatshaushaltsplan einzeln veranschlagt. Dabei gilt:

- Der Nutzerbedarf wird durch die Wissenschaftsseite ermittelt und in Abstimmung mit dem zuständigen Bauamt von VB-BW plausibilisiert sowie anschließend vom MWK anerkannt.
- Bei der Baukostenermittlung wird eine projektscharfe Risikovorsorge haushalterisch eingeplant.

---

<sup>10</sup> Diese umfasst die Abteilung 4 Vermögen und Hochbau des FM sowie den Landesbetrieb Vermögen und Bau Baden-Württemberg (VB-BW).



- Die genehmigte **Nutzungsanforderung (NAF)** bildet die Grundlage für die Untersuchung von Unterbringungsvarianten und die Bauunterlage.

Für die **Prioritätensetzung** bei Hochschulbaumaßnahmen werden vier Kriterien angewendet:

- Cluster A: unabweisliche Kostenerhöhungen
- Cluster B: Forschungsbauten nach Art. 91b mit einer 50 %-Bundesbeteiligung u. ä.
- Cluster C: wissenschaftspolitisch sehr dringliche Projekte
- Cluster D: wissenschaftspolitisch dringliche Projekte.

Bei der Prioritätensetzung entspricht VBV im Rahmen der verfügbaren Haushaltsmittel den von der Wissenschaftsseite genannten Prioritäten, dabei werden baufachliche Anforderungen wie Substanzerhaltung, Sicherheitsaspekte, etc. berücksichtigt. Die standortübergreifende Priorisierung erfolgt durch das MWK.

### **Kommunikation / Transparenz**

Die Geschäftsgrundlage für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen dem MWK, den Universitäten und VBV basiert auf einem umfassenden Informationsaustausch und einem an gemeinsamen Zielen ausgerichteten Handeln. Hierzu wird ein Kommunikationsgerüst vereinbart, das aus folgenden, zentralen Elementen besteht:

- Jährlich eine große Baubesprechung am Standort unter Federführung der Universität mit Beteiligung des Landesbetrieb Vermögen und Bau (VB-BW), des FM und des MWK (Februar / März). Bei Bedarf finden weitere Besprechungen statt.
- Jährlich stattfindende Projektmanagementgespräche unter Federführung des FM unter Beteiligung des MWK, der Universitäten sowie VB-BW (Oktober).
- Jahresressortgespräch unter Federführung des FM mit dem MWK (Januar).
- Bildung fester Projektteams für Bauprojekte; VB-BW benennt die Projektleitung; die Universität benennt die Projektverantwortlichen, der die Interessen der Universität wahrnimmt und Zugang zu allen relevanten Informationen hat; der Projektverantwortliche stellt die universitätsinterne Kommunikation und Entscheidungsfindung sicher.
- Projektentscheidungen werden einvernehmlich zwischen VB-BW und der Universität herbeigeführt, sofern nicht baufachliche oder finanzielle Gründe entgegenstehen.



## Verfahren bei Neuberufungen

Sofern Neuberufungen absehbar sind und bauliche Maßnahmen erfordern, ist VB-BW frühzeitig zu beteiligen. Die Hochschulen legen jährlich im Rahmen der Bautage eine Übersicht über die anstehenden Neuberufungen auf der Basis der Struktur- und Entwicklungspläne vor. VB-BW entwickelt auf Basis eines konkreten Anforderungsprofils der Hochschule einen Realisierungsvorschlag mit Grobkostenschätzung. VB-BW plant diese Maßnahmen innerhalb der entsprechenden Bauprogramme ein und steuert die Realisierung im Rahmen der finanziellen Möglichkeiten aus.

## Verfahren

Ziel ist neben der Sicherstellung der Projektkosten auch ein wissenschaftsnaher Terminablauf. Die Teilprojektphasen<sup>11</sup> Bedarfsplanung und Projektentwicklung sollen im Sinne des jeweiligen Projekts und seiner Bearbeitungszeiten verbindlicher definiert werden. Dabei wird u.a. mittelfristig ein digitaler Workflow durchgängig angestrebt, verbindliche Fristensetzung bei Bearbeitungs- und Prüflaufzeiten von Projektunterlagen festgelegt sowie Teilprozesse federführend (u. a. Flächenbemessung) an die Universitäten übertragen, soweit die Voraussetzungen hierfür vorliegen.

Für Prüfungen und Genehmigungen durch die Betriebsleitung (BL) von VB-BW sollen nach Vorliegen der vollständigen Unterlagen verbindliche Bearbeitungsfristen festgelegt werden. Diese werden im Zuge der Projektentwicklung in einem Rahmenterminplan ausgewiesen. Dazu gehören:

- Ein IT-gestütztes Prozesshandbuch zur Erfassung und Abbildung der gemäß DAW definierten Prozessschritte für die Erstellung von Projektunterlagen befindet sich im Aufbau.
- Die Aufstellung und Vorlage der Bedarfsanmeldung erfolgen unter Federführung der Hochschule.
- Die Mitzeichnung des Amtes VB-BW ist Voraussetzung für die Plausibilitätsprüfung.
- Die Bedarfsbemessung erfolgt entweder durch die Betriebsleitung VB-BW oder durch die Universität auf der Grundlage eines qualifizierten Flächenmanagements.
- Zur Verkürzung der Prüfungen werden im Rahmen der Erstellung der Bauunterlagen Genehmigungsworkshops jeweils zum Abschluss der HOAI-Leistungsphasen 2 und 3 durchgeführt.
- Das FM erteilt zur Beschleunigung auf Antrag die Zustimmung zur Baudurchführung unter der Voraussetzung, dass die Etatisierung im

---

<sup>11</sup> Diese Projektphasen sind in der DAW definiert und beschrieben!



Staatshaushaltsplan erfolgt ist mir der Maßgabe, dass 70 Prozent der bepreisten Leistungsverzeichnisse im Kostenrahmen einschließlich der Risikovorsorge liegen.

### **Strategische Hochschulbauplanung**

Das MWK fordert gemäß § 7 LHG die Aufstellung von Struktur- und Entwicklungsplanungen von den Universitäten und Hochschulen. Auf dieser Basis wird in Abstimmung mit VB-BW eine standardisierte bauliche Entwicklungsplanung für die nächsten 15 Jahre erstellt (Hochschulinvestitionspakt 2015).

Diese umfasst die strukturelle Entwicklungsperspektive für die künftige standort- und gebäudebezogene Unterbringung sowie ein Infrastrukturkonzept für die Bereiche Mobilität, IT-Infrastruktur und energetische Versorgung. Die in den standortbezogenen Entwicklungsperspektiven benannten Maßnahmen werden von den Hochschulen und dem MWK sowie dem FM in eine zeitliche Reihung gebracht.

Die landesweite Abstimmung dieser langfristigen standortbezogenen baulichen Entwicklungsplanungen und des dafür erforderlichen Finanzierungsrahmens erfolgt im Einvernehmen des MWK und dem FM

### **Finanzierung**

Für Transferfinanzierungen nach Art. 91 b GG – die an einer hälftigen Bundesförderung partizipieren - bestehen spezifische Regelungen, die den Besonderheiten des Förderverfahrens wie auch der Forderung nach frühestmöglicher Haushaltsklarheit und Kostensicherheit Rechnung tragen.

Bei Mischfinanzierungen (Korridormodell) für Baumaßnahmen mit GBK bis 2 Mio. Euro brutto erfolgt eine flexible Handhabung (Gesamtbudget 7,5 Mio. Euro p. a. brutto). Voraussetzung dafür ist eine baubegleitende Mischfinanzierung mit einer je 50-prozentigen Komplementärfinanzierung aus Mitteln der Universitäten und dem EPI 12 sowie eine entsprechende standortübergreifende Priorisierung bis September des Vorjahres durch das MWK. Dieses Verfahren wird regelmäßig im Fall von Neuberufungen angewendet.

### **Option Bauherreneigenschaft**

Hintergrund ist der im Koalitionsvertrag der Landesregierung vom 9. Mai 2016 erteilte Prüfauftrag: „Wir wollen die bereits begonnene Organisationsuntersuchung der Hochbauverwaltung zur weiteren Qualitätssteigerung fortführen. Ziel ist eine effizientere Hochbauverwaltung. Dabei prüfen wir, welche Erweiterungsspielräume es darüber hinaus für die **sukzessive Übertragung der Bauherreneigenschaft** und des Gebäudemanagements bei Landesliegenschaften, insbesondere bei den Hochschulen, geben kann und werden weitere Modellprojekte ermöglichen“.



In der Bauvereinbarung sind daher die Anforderungen für die Übertragung der Bauherreneigenschaft aufgenommen und definiert worden. Dazu gehören:

- Bei dringlichen und durch die Wissenschaftsseite teilweise oder vollständig eigenfinanzierten Bauvorhaben kann einer Universität auf Antrag seit Anfang 2019 die Bauherreneigenschaft übertragen werden.
- Dies setzt einen geeigneten baulichen Sachverstand und entsprechende Personalressourcen bei der beantragenden Universität voraus.
- Bei erfolgreicher Antragstellung<sup>12</sup> geht die Projekt- und Haushaltsverantwortung in den Zuständigkeitsbereich des MWK über, dies bedeutet auch, dass VB-BW keine Leistungen mehr erbringt und auch nicht mehr (z. B. mit Teilleistungen) beauftragt werden darf. Die Richtlinien für den Staatlichen Hochbau gelten weiterhin.

#### **4.6.3 Hessen**

Am 19. Dezember 2019 wurde ein gemeinsames Expertengespräch mit dem Referat II 1 des Hessischen Ministeriums für Wissenschaft und Kunst (HMWK) und den Referaten IV 7 und IV 10 des Hessischen Ministeriums der Finanzen (HMdF) geführt. In diesen Referaten werden die Bauangelegenheiten der Hochschulen und Universitäten wahrgenommen.

##### **Organisatorische Grundlagen**

Das Referat II 1 des HMWK ist aktuell mit zehn Stellen ausgestattet. Diese teilen sich wie folgt auf:

- 1 Referatsleiter
- 4 Referent/-innen
- 5 Sachbearbeiter/-innen

Im Haushalt 2020 sind für das Hochschulbaureferat zwei zusätzliche Referentstellen vorgesehen, eine davon ist für den Bereich Energie und Nachhaltigkeit im Hochschulbau reserviert.

Von dem Referat II 1 wurde im Jahr 2019 u. a. folgendes Investitionsvolumen für den Hochschulbau in Hessen bearbeitet bzw. verausgabt rund 230 Mio. Euro einschließlich der Pauschale für die Technische Universität (TU) Darmstadt.

---

<sup>12</sup> Bisher hat nur die Universität Stuttgart einen entsprechenden Antrag auf Übertragung der Bauherreneigenschaft gestellt!



Davon entfielen rd. 186 Mio. Euro auf (13) Hochschulen und rd. 44 Mio. Euro auf das Universitätsklinikum Frankfurt.

Die tatsächlichen Bauausgaben spiegeln allerdings nicht alle Projekte wider, die bearbeitet wurden, da diese in der Phase der Entwicklungs- und Bedarfsplanung noch keine Bauausgaben erzeugen.

Ebenfalls nicht widerspiegeln lässt sich darin der Aufwand u.a. für die Zuständigkeiten für die Miet-, Kauf-, Verkauf- und Erbbaurechtsverträge, die Betreuung der Studentenwohnheimthematik und die allgemeinen Themen zur Verbesserung der Energieeffizienz und Nachhaltigkeit der Hochschulgebäude.

Auch an den hessischen Hochschulen wurde seit den 1990er Jahren deutlich, dass die Finanzausstattung der Gemeinschaftsaufgabe Hochschulbau durch das Hochschulbauförderungsgesetz nicht mehr bedarfsgerecht war: Der Gebäudebestand der Hochschulen war überwiegend instandsetzungs- und modernisierungsbedürftig. Außerdem stiegen die Anforderungen an eine angemessene räumlich-technische Infrastruktur, die sich durch Reformen der Studienstruktur, die Internationalisierung der Hochschulen und die erforderliche Stärkung der Forschung kontinuierlich verändern und anspruchsvoller werden.

So wurde in Hessen nach Lösungen gesucht, die eine ausreichende und langfristige gesicherte finanzielle Ausstattung für die bauliche Substanz der Hochschulen gewährleisten sollten. Bereits in der Übergangsphase vor Abschaffung des Hochschulbauförderungsgesetzes sind ab 2003 die Investitionen und Instandsetzungen an den Hochschulen deutlich gesteigert worden. Parallel dazu wurde ein geeignetes Planungsinstrument auf Landesebene vorangetrieben, um die nachhaltige bauliche Entwicklung der Hochschulen unter den geänderten Rahmenbedingungen zu steuern.

Die Hochschul-Informationen-System GmbH (HIS) wurde beauftragt, eine strukturbezogene **bauliche Entwicklungsplanung** für alle Universitäten, Fach- und Kunsthochschulen des Landes zu erarbeiten. Gemeinsam mit den Hochschulen nahm die HIS umfangreiche Bestandsaufnahmen der Liegenschaften vor und ermittelte den aktuellen Flächenbedarf bis zum Jahr 2020.

Für jeden der 13 Standorte entstand ein bauliches Gesamtkonzept, das auf eine Konzentration der Einrichtungen und eine Modernisierung der Bestandsgebäude kombiniert mit einzelnen Neubauten abzielte.

Bereits seit Ende 2007 liegen die Ergebnisse der HIS-Untersuchungen mit den Gesamtkonzeptionen und Kostenschätzungen für alle hessischen Standorte vor. Sie ermöglichen erstmals eine Vergleichbarkeit der einzelnen Hochschulstandorte und deren Strukturen. Die Studien bilden die Grundlage für die ganzheitliche bauliche Strukturplanung und die Weiterentwicklung eines eigenständigen Profils aller Hochschulen.



Durch ein effizientes Projektmanagement aller Beteiligten wurde bzw. wird die Umsetzung des Investitionsprogramms begleitet und gesteuert. Lenkungs-gremien auf Ministerebene zu jeder Hochschulregion binden die Hochschulen und die Kommunen als Träger der Planungshoheit bei Bedarf ein und koordinieren übergeordnete Fragestellungen. Für die operative Umsetzung wurden an allen Standorten eigenverantwortliche Teams aus der jeweiligen Hochschule, dem Landesbetrieb Hessisches Baumanagement und externen Projektmanagern gegründet.

Die Landesregierung hat 2007 das Hochschulbauprogramm HEUREKa aufgelegt. Das ursprünglich bis zum Jahr 2020 geplante Programm wurde bis zum Jahr 2025 verlängert und die ursprünglich geplanten Investitionsmittel von drei Milliarden Euro um eine weitere Milliarde Euro aufgestockt. Damit stehen den Hochschulen bis zum Jahr 2025 insgesamt vier Milliarden Euro für Ausbau und Sanierung zur Verfügung (im Mittel p. a. 250 Mio. Euro).

In dem Koalitionsvertrag zwischen CDU Hessen und BÜNDNIS 90/ DIE GRÜNEN Hessen für die 20. Legislaturperiode wurde in der Ziffer F II Seite 189 vereinbart:

*„Wir werden das Budget von HEUREKA II bis zum Ende der Legislaturperiode auf eine Jahrest tranche von 250 Millionen Euro erhöhen und ein Programm HEUREKA III von 2027 bis 2031 mit einem Gesamtvolumen von über 1,4 Milliarden Euro auflegen. Durch diese Planungssicherheit und die kontinuierlichen Jahresraten werden wir insbesondere einen längerfristigen Planungsvorlauf ermöglichen und den Hochschulen Sicherheit bei ihrer Entwicklungsperspektive geben. Darüber hinaus werden wir gesondert Mittel für Bauunterhaltung bereitstellen, die den Hochschulen ermöglichen, ihren Bestand langfristig zu erhalten. Besonders wichtig ist uns, dass die Investitionen in die Bausubstanz der Hochschulen auch dazu führen, den Primärenergieeinsatz an dieser Stelle zu reduzieren und den Kohlenstoffdioxidausstoß im Sinne des Klimaschutzes zu reduzieren. Nach Abschluss des derzeit laufenden Programms werden wir daher das CO2-Minderungsprogramm des Landes auch im Hochschulbereich fortsetzen.*

*Neben der Möglichkeit Investitionen über den Landesbetrieb Hessisches Immobilienmanagement (LBIH) vornehmen zu können, werden wir den Hochschulen, die dies wünschen, die Möglichkeit eröffnen, eigenständig Baumaßnahmen durchzuführen (**Bauautonomie**).“*

Die Veranschlagung des Investitionsvolumen erfolgt im Einzelplan 18 und wird durch das HMdF bewirtschaftet. Die Mittel für die Bauunterhaltung und die Kleinen NUE-Maßnahmen werden im Haushalt der jeweiligen Hochschule veranschlagt und in eigener Zuständigkeit verwaltet.

Das Regelverfahren für Große NUE ist in der Geschäftsanweisung für den Staatlichen Hochbau des Landes Hessen (GABau) festgelegt.



Große Neu-, Um- und Erweiterungsbauten sind bauliche Maßnahmen mit Kosten (KG 100 – 700 brutto) über 1.000.000 Euro, durch die neue Anlagen geschaffen, bestehende Liegenschaften in ihrer baulichen Substanz und/oder technischen Ausstattung wesentlich verändert werden oder die der erstmaligen Herrichtung einer Liegenschaft infolge neuer Zweckbestimmung dienen.

Eine Veränderung dieser Wertgrenze hat in den letzten Jahren nicht stattgefunden und ist auch nicht geplant.

Der Ablauf des Verfahrens zur Durchführung dieser Maßnahmen ist schematisch in Anhang 16 dargestellt. Bei besonders komplexen Bauaufgaben können zusätzliche Lenkungsgruppen eingerichtet werden.

Die erforderliche Unterlage zur Veranschlagung einer Baumaßnahme nach § 24 LHO im Haushaltsplan ist die Entscheidungsunterlage-Bau (ES-Bau). Die Bedarfsmeldung, Wirtschaftlichkeitsuntersuchung und die ES-Bau sind zwischen den an Planung und Bau Beteiligten abzustimmen und aufeinander aufbauend zu erstellen. Die für die weitere Ausführung notwendigen Unterlagen sind ebenfalls aufeinander aufbauend zu erstellen. Die öffentlich-rechtlichen Anforderungen sind rechtzeitig zu klären und die notwendigen Verfahren frühzeitig einzuleiten, damit Planungsänderungen oder Verzögerungen vermieden werden.

In der Phase der Bedarfsmeldung ist das Ressort (HMWK) zuständig. Der Bedarfsträger (Hochschule) ermittelt den quantitativen und qualitativen Bedarf und stimmt ihn mit seinem Ressort ab. Der Prozess der Bedarfsermittlung schafft die Grundlage für die Erarbeitung eines Konzeptes zur Deckung des Bedarfs. Dafür sind alle Projektziele (zum Beispiel Termine, Flächen, Funktionalitäten, Ausstattung, Barrierefreiheit, Energiestandard, etc.) festzulegen und die Rahmenbedingungen darzustellen (zum Beispiel Grundstück, Erschließung, Ersatz-unterbringung).

Um zu einer belastbaren Planungsgrundlage zu kommen, ist durch den Bedarfsträger sicherzustellen, dass alle betroffenen Bereiche angemessen eingebunden und in der Bedarfsermittlung mit ihren Belangen berücksichtigt werden.

Das Ergebnis der Bedarfsermittlung wird in der Bedarfsmeldung zusammengefasst. Die Bedarfsmeldung wird vom Bedarfsträger aufgestellt, vom Ressort fachlich genehmigt und dem HMdF vorgelegt. Die Bedarfsmeldung stellt die verbindliche Grundlage der weiteren Planung dar. Spätere Änderungen bedürfen der Genehmigung analog zum ursprünglichen Bedarf.

Bedarfsmeldungen sollen eine vorläufige Kostenaussage (Kostenrahmen), zum Beispiel auf der Basis von Orientierungswerten/Kennwerten, haben. Alle erkennbaren und belastbaren kostenbeeinflussenden Faktoren sind zu berücksichtigen. Diese vorläufige Kostenaussage beruht auf der Unterbringungsvariante



Eigenbau. Ausgaben und Verpflichtungsermächtigungen für Baumaßnahmen sollen auf der Basis der Bedarfsanmeldung nicht veranschlagt werden.

Der LBIH ist frühzeitig in die Bedarfsanmeldung einzubinden und mit der bau- fachlichen Beratung und Ermittlung des Kostenrahmens zu beauftragen. Die bau- fachliche Beratung umfasst eine Plausibilitätsprüfung, bei der neben der Prüfung der Qualitäten und Quantitäten auch die Prüfung auf besondere Planungs- und Kosteneinflüsse erfolgt (baufachliche Stellungnahme).

Nach der fachlichen Genehmigung der Bedarfsanmeldung durch das HMWK wird diese im HMdF geprüft und gegebenenfalls mit einem Zustimmungsvermerk versehen. Das HMdF übermittelt die Bedarfsanmeldung an das HMWK und veran- lasst die Einleitung der nächsten Planungsschritte (Wirtschaftlichkeitsuntersu- chung, Wettbewerb, ES-Bau).

Ein gesondertes Risiko-Management-System im Sinne einer haushalterischen Re- serve wird nicht eingesetzt. Die im Einzelplan 18 veranschlagten Maßnahmen sind gegenseitig deckungsfähig. Verlagerungen in der Veranschlagung können auf Ressortebene erfolgen und bedürfen nicht der Beteiligung des Haushaltsau- schusses des Landtages.

### **Kommunikation / Transparenz**

Weil Investitionen in die Hochschulen Entwicklungsperspektiven sichern und er- öffnen, ist die übergeordnete bauliche Entwicklungsplanung ein zentrales wissen- schaftspolitisches Handlungsfeld, das das HMWK verantwortet. Zur Umsetzung von HEUREKA wurden darüber hinaus neue kooperative Steuerungsinstrumente eingeführt.

Je nach Projektphase sind dabei sowohl das Wissenschafts- als auch das Finanz- ministerium, die Präsidentinnen und Präsidenten der Hochschulen beteiligt, als auch Vertreterinnen und Vertreter der Kommunen, um die erforderlichen strate- gischen Entscheidungen vorzubereiten.

Zudem wurde an jedem Hochschulstandort eine Gesamtprojektleitung (GPL) ein- gesetzt, die unter Beteiligung der operativen Arbeitsebene von Hochschule, LBIH und Projektsteuerung regelmäßig tagt.

### **Strategische Hochschulbauplanung**

Die Prioritätensetzung bei Hochschulbaumaßnahmen ist im Vorfeld von HEUREKA erfolgt. So liegen für alle Hochschulen und Universitäten genehmigte Struktur- und Entwicklungsplanungen vor. Diese werden in eine bauliche Entwicklungspla- nung der Sonderfinanzierung HEUREKA überführt. Dabei werden 90 Prozent des Budgets freigegeben, rund 100 Mio. Euro werden als Reserve vorgehalten.

Bei Transferfinanzierungen wie gemäß Art. 91 b GG wird der Landesanteil über HEUREKA finanziert.

### **Option Bauherreneigenschaft**

Im Jahr 2005 erhielt die TU Darmstadt vom Land Hessen einen in dieser Form bundesweit einzigartigen autonomen Status. Seitdem ist sie unter anderem für Personal- und Bauangelegenheiten selbst zuständig und erhält jährlich ein festgelegtes Budget für Bauvorhaben.

Im Koalitionsvertrag (siehe oben) ist festgeschrieben, dass den Hochschulen die Möglichkeit eröffnet wird, eigenständig Baumaßnahmen durchzuführen (Bauautonomie). Diese eigenverantwortliche Wahrnehmung der Bauherrenzuständigkeiten bedarf nach der Antragstellung des Einvernehmens des HMdF.

## **4.6.4 Thüringen**

Die Expertengespräche wurden am 21. Februar 2020 im Referat 22 Landesbau im Infrastrukturministerium sowie am 12. März 2020 im Wissenschaftsministerium (Referat 55 Bau- und Liegenschaftsangelegenheiten) geführt.

### **Organisatorische Grundlagen**

Die Bautätigkeiten konzentrieren sich auf das Referat 55 im Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft (TMWWDG), das für Bau- und Liegenschaftsangelegenheiten im Hochschulbau das zuständige Fachressort darstellt und die Dienstaufsicht in Bauangelegenheiten ausübt. Dem Referat sind insgesamt 8 Stellen inklusive der Referatsleitung zugeordnet. Damit sind pro Jahr ca. 40 Große Baumaßnahmen zu begleiten. Seitens des Referates wird die schleichende Stellenreduktion der letzten Jahre als Herausforderung angemerkt.

Die Zuordnung des Referates erfolgt in die Abteilung 5 des Ministeriums, die für Forschung, Technologie und Innovationen verantwortlich ist. Die sonstigen Hochschulaufgaben werden im TMWWDG in der Abteilung 4 Hochschulen wahrgenommen, so dass die Bauaufgaben separat in einer anderen Abteilung organisiert sind.

Das Referat 22 Landesbau im Ministerium für Infrastruktur und Landwirtschaft übernimmt die Funktion der Obersten Technischen Instanz für die staatlichen Hochbaumaßnahmen und ist der Abteilung 2 Städte- und Wohnungsbau; staatlicher Hochbau zugeordnet.

Als bauausführende Ebene des Landes fungiert das Thüringer Landesamt für Bau und Verkehr (TLBV), die in ihrer Abteilung 2 Hochbau und Liegenschaften ein

eigenes Referat 22 für die Planungs- und Bauaufgaben der 10 Hochschulen für ca. 50.000 Studierende im Lande organisiert.

Die Bauabteilungen der Hochschulen sind dabei unterschiedlich stark ausgeprägt. So sind in der Universität Erfurt acht Stellen dem Gebäudemanagement zugeordnet, darunter fünf Architekten-/Ingenieurstellen.

Noch umfassender ist das Baudezernat der Universität Jena aufgestellt, die über zwei Abteilungen Baumanagement (getrennt nach Entwicklungsplanung /Großprojekte in der Abteilung 1 sowie der Bauunterhaltung und Kleinen Baumaßnahmen jeweils als Sachgebiete in der Abteilung 2) verfügen. Darüber hinaus verfügt das Dezernat über eine eigene Abteilung Haustechnik, die sich nach den wesentlichen Gewerken noch in Sachgebiete unterteilt.

In kleineren Hochschulen wie in Weimar oder Nordhausen stehen in Bezug auf das Gebäudemanagement primär betriebliche Aufgaben, wie z.B. die Hausmeisterdienste, im Vordergrund. Eigene Fachexpertise mit Architektenstellen liegen dort in der Regel nicht vor.

### **Kommunikation / Transparenz**

Die Hochschulen bilden intern eine Projektgruppe zur Formulierung und Abstimmung der Bedarfe, ggf. werden bei Forschungsbauten noch ergänzende Gremien eingerichtet mit dem Ziel, die Interessen und Bedarfe innerhalb der Hochschule zu kanalisieren. In den Projektgruppen ist das Referat 55 in der Regel im Vorfeld vertreten, um frühzeitig Informationen zu erhalten und Einfluss nehmen zu können.

Die Hochschule (in der Regel über den / die Kanzler/in vertreten), das Referat 55 des TMWWDG, das Referat 22 des Infrastrukturministeriums sowie das TLBV als planende und bauausführende Einheit bilden bei den konkreten Maßnahmen die Projektgruppe, die sich an festen Haltepunkten im Verfahren (Vorplanung, HUBau, AFU-Bau sowie den Baubeginn) miteinander in regelmäßigen Steuerungs- und Arbeitstreffen abstimmt.

Seitens der Hochschulen und des Wissenschaftsministeriums finden unter Einbeziehung des TLBV jährliche Bedarfsgespräche statt, die die Haushaltsplanungen auch für die kleinen Baumaßnahmen als Bedarfsliste vorbereiten.

Solche turnusmäßigen Abstimmungsrunden sind auch zwischen dem Wissenschafts- und dem Infrastrukturministerium eingerichtet, um sich über die konkreten Bauanträge hinaus zu dem Baugeschehen und den Bedarfslagen an den Hochschulen abzustimmen.

Das TLBV organisiert seine Bauaufgaben für den Hochschulbau in seinem Referat 23. Dieses gliedert sich in zwei Sachbereiche 23.1 und 23.2, die jeweils vor Ort



in Erfurt (auch zuständig für Weimar, Nordhausen und Ilmenau) sowie in Jena (auch für Eisenach zuständig) residieren und somit kurze Wege für Abstimmungen, Baubesprechungen und jour fixe mit den Hochschulen schaffen.

### **Verfahren bei Neuberufungen**

Die Thematik der möglichen baulichen Maßnahmen haben ihre Bedeutung für die Universitäten des Landes, faktisch insbesondere für die Standorte Jena, Erfurt und Ilmenau sowie für die Unikliniken.

Die Hochschulen sind gehalten, die anstehenden Berufungen frühzeitig im Rahmen der Bedarfsgespräche und jour fixe an das zuständige Fachministerium zu melden und eine Abschätzung vorzunehmen, was diese Berufungen an baulichen Erfordernissen und Investitionen in Gerätschaften bedeuten könnte.

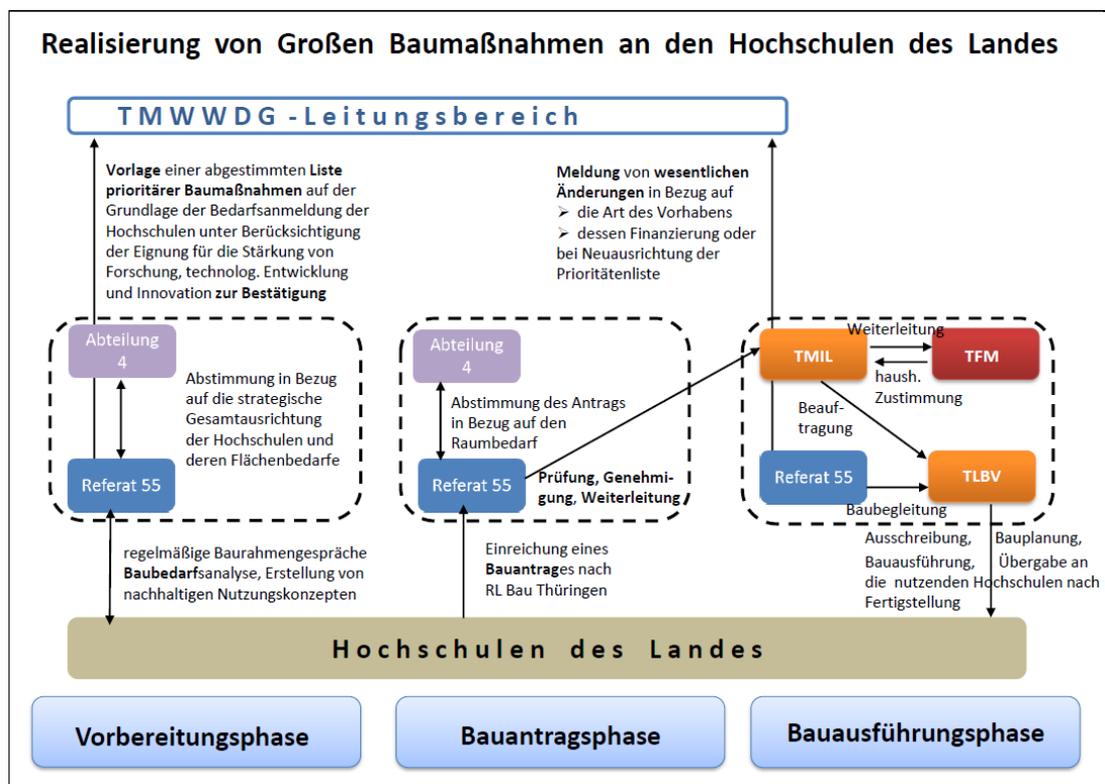
Diese Abschätzungen fließen dann ein in die entsprechenden Bauanträge zu den konkreten Maßnahmen. Probleme könnten bei ggf. kurzfristigen Berufungssituation entstehen, wenn nicht entsprechende Planungsvorläufe eingehalten werden können.

Nach Einschätzung des Ministeriums sind die Herausforderungen im Zuge von Neuberufungen beherrschbar. Grund dafür ist, dass nach bisherigen Erfahrungen häufiger keine großen baulichen Veränderungen mit den Neuberufungen verbunden sind, sondern ggf. sogar die Maßnahmen über die von den Hochschulen aus gesteuerten Ansatz der Bauunterhaltungsmittel realisiert werden können.

### **Verfahren**

Der Prozess „**Große Baumaßnahmen**“ ist in den Richtlinien zur Durchführung von Bauaufgaben im Freistaat Thüringen (RLBau) im Abschnitt E geregelt, welche in der aktuell gültigen Form seit Ende 2017 erlassen worden ist.

Zu betonen ist, dass durch die Novellierung des Hochschulgesetzes 2019 die Hochschulen sowohl die Bauunterhaltung als auch die kleinen Baumaßnahmen selbst vorbereiten und durchführen können. Diese sind allerdings als Bedarfsliste durch die zuständigen Ministerien zu genehmigen.



Als Große Neu-, Um- und Erweiterungsbauten werden in Thüringen Maßnahmen über 2 Mio. € Bauvolumen eingeordnet. Diese werden im Staatshaushaltsplan im Einzelplan 18 einzeln veranschlagt. Dabei gilt:

- Der Nutzerbedarf wird über einen **Bauantrag** definiert und durch die Wissenschaftsseite als Fachaufsicht geprüft und bestätigt. Der bestätigte Bedarfsantrag wird dann an das für Bauen zuständige Ministerium (Infrastrukturministerium) zur Prüfung weitergeleitet und für die Haushaltsplanung eingestellt.
- Eine Einbindung des TLBV erfolgt bereits in der frühen Bauentwicklung. Die Flächenberechnung erfolgt dabei in der Regel durch den Nutzer; das technische Raumprogramm und Kostenschätzung durch das TLBV.
- Die haushaltstechnische Genehmigung erfolgt durch das Finanzministerium.
- Für besonders komplexe oder umfangreiche Bedarfsanträge kann seitens des Infrastrukturministeriums eine sog. **Kostenvoranmeldung Bau (KVM-Bau)** verlangt werden, die das TLBV erstellt. Diese dient als Grundlage für weitergehende Planungen und bündelt die Ergebnisse der Vorplanung.
- Die konkrete technische Umsetzung eines Bauvorhabens und die Art der Ausführungen spiegeln sich in der **Haushalts-Unterlage Bau (HU-Bau)** wider. Technische Realisierbarkeit von Varianten und die Wirtschaftlichkeit werden darin für eine Entscheidungsfindung aufbereitet. Die Erstellung der HU-Bau steht dabei in der Zuständigkeit des TLBV.



- Die HU-Bau muss die Zustimmung der Hochschule als nutzende Dienststelle sowie des fachlichen zuständigen Ministeriums (TMWWDG) haben und dem Infrastrukturministerium vorgelegt werden. Dieses setzt die Kosten fest und reicht diese zur Genehmigung an das Finanzministerium weiter.
- Die haushaltstechnische Genehmigung einer Baumaßnahme wird durch das Inkrafttreten des jeweiligen Haushaltsplans erteilt.
- Auf Basis der genehmigten Haushaltsunterlage Bau wird im weiteren Planungsfortschritt die **Ausführungsunterlage Bau (AFU-Bau)** aufgestellt, die auch die Grundlage der Vergaben bildet. Auch diese Unterlage wird durch das TLBV auf Auftrag durch das Infrastrukturministerium erstellt und abgestimmt.
- Bei notwendigen Nachträgen ist eine Nachtragshaushaltsunterlage Bau (NHU-Bau) erforderlich. Gehen dabei die Steigerung auf nachträgliche Forderungen der nutzenden Dienststelle zurück, ist ein entsprechende Nachtragsbauantrag zuvor zu genehmigen.

Die RL Bau sieht im Übrigen als Teil des **Lebenszyklusgedankens** ein Inbetriebnahmemanagement auch in der Finanzierung vor. Nach Abschluss der Phase der Inbetriebnahme, die in der Verantwortung des TLBV steht, geht das Objekt endgültig in die Nutzungs- und Betriebsverantwortung der Hochschule über, die auch global über die Bewirtschaftungsbudgets verfügen.

Als Herausforderung für die Realisierung der Bauprogramme stellen sich u.a. folgende Aspekte dar:

- Die Stellenausstattung im TLBV stellt bisweilen einen Engpassfaktor dar.
- Die Hochschulen sehen sich nicht transparent genug in die Planungsprozesse eingebunden.
- Die Raumprogramme gerade bei sehr komplexen Forschungsbauten sind zum Teil nicht spezifisch genug und müssten nachgearbeitet werden.
- Umplanung durch nutzerbezogene Bedarfe würden weiter zunehmen, daraus ergeben sich Kosten- und Terminveränderungen, die der Bauverwaltung angezeigt werden müssen.

### **Strategische Hochschulbauplanung**

Grundlage der strategischen Hochschulplanung ist die **Hochschulstrategie 2020**, die neben der inhaltlichen Ausrichtung und Schwerpunktbildung der zehn Hochschulstandorte auch entsprechende bauliche Bedarf aus der Weiterentwicklung der Hochschullandschaft ableitet.

Die sich daraus ableitenden baulichen Bedarfe waren Inhalte der sog. **Rahmenvereinbarung**, die den Hochschulen für jeweils mehrere Jahre Planungssicherheit für die Umsetzung ihrer Maßnahmen durch das Land vermitteln soll. Zuletzt



hatte das Land Thüringen für den Zeitraum 2016-2020 in der Rahmenvereinbarung IV zusätzlich um vier Prozent erhöhte Mittel bereitgestellt.

Im Rahmen der Hochschulstrategie 2020 war festgelegt worden, dass jede Hochschule verbindlich einen eigenen Struktur- und Entwicklungsplan aufstellen soll. Diese **Hochschulentwicklungspläne** sind zwar nach § 13 (4) Hochschulgesetz verbindlich vorgesehen (und sollen fünfjährig fortgeschrieben werden), liegen aber bis heute nicht überall vor. Auch die größte Universität in Jena mit jährlich umfassenden Baubedarfen und der Freiheit der eigenen Bauherreneigenschaft arbeitet nach Hinweis des Ministeriums seit 2017 an einem HEP.

Mit Ende des Konzeptzeitraums 2020 hat das Wissenschaftsministerium die **Leitlinien zur Hochschulentwicklung 2025** vorgelegt, die gemäß dem Thüringer Hochschulgesetz verbindliche Entwicklungsplanung als Strategie für den Zeitraum 2020 bis 2025 fortschreibt und weiterentwickelt.

Diese Leitlinien dienen zudem als Basis für den Abschluss der neuen Rahmenvereinbarung V, die neben der staatlichen Hochschulfinanzierung auch die Leistungs- und Entwicklungsziele der Hochschulen bis 2025 definieren und deren baulichen Anforderungen ableiten wird.

### **Finanzierung**

Die Finanzierung des Hochschulbaus erfordert gemäß den Hinweisen der mittelfristigen Planung aus den Leitlinien der Hochschulentwicklung bis 2025 einen Gesamtaufwand von ca. 500 Mio. € für den Hochschulbau, den Großgeräten sowie der Erstausrüstung der Gebäude. Die Kanzler/innen der Hochschulen schätzen den Sanierungsstau sogar auf eine Größenordnung von rund 750 Mio. €.

Zur Realisierung und Finanzierung dieser beträchtlichen Summen soll seitens des Landes ein Mix aus verschiedenen Ansätzen in Betracht gezogen werden:

- Das Land stellt nach Wegfall der Einnahmen aus den Entflechtungsmitteln des Bundes jährlich die Summe für den Hochschulbau zur Verfügung, die sich quotale aus den entsprechenden Umsatzsteueraufwuchs ergibt.
- Auch in Zukunft sollen Mittel aus dem EU-Strukturfonds für den Hochschulbau eingesetzt werden. Dies fließt in die operationalen Programme der jeweiligen Förderperioden mit ein.
- Für Forschungsbauten und Großgeräte sollen verstärkt Fördermittel aus dafür bereitstehenden Programmen abgerufen werden.
- Die Hochschulen setzen zur Kofinanzierung bei Bedarf Eigenmittel ein.
- Infrastrukturprojekte und die Beschaffung teurer Großgeräte sollen nach Möglichkeit gemeinsam und mit außeruniversitären Einrichtungen – insbesondere



den großen Forschungseinrichtungen – realisiert und kooperativ genutzt werden.

Offen erscheint die Nachfolgeregelung zu den wegfallenden Entflechtungsmitteln des Bundes, so dass die Co-Finanzierung des Bundes über Artikel 91b Grundgesetz neu geordnet bzw. durch das Land aufgefangen werden muss. Dabei steht das Land gegenüber den Hochschulen im Wort, entsprechende Garantien für den Hochschulbau z.B. aus Mitteln aus dem Länderfinanzausgleich auch zweckgebunden in den Hochschulbau zu geben.

Weiter entwickelt werden soll das Einwerben von Drittmitteln, die per anno ca. 20 Mio. € ausmachen. Über die EFRE-Programme fließen für die gesamte Förderperiode nach Einschätzung des Landes in Summe ca. 150 Mio. € in den Thüringer Hochschulbau.

Für den Haushalt 2019 sind im Einzelplan 18 20, der die Ansätze für Aus- und Neubauten für Hochschulen einschließlich Hochschulkliniken darstellt, rund 36 Mio. € Zuschüsse des Bundes nach dem Entflechtungsgesetz, auch zur Förderung des Forschungsbaus, eingestellt. Dabei entfallen auf das EFRE-Programm über 26 Mio. €.

Die geplanten Baumaßnahmen (HGr. 7) sowie die Investitionsförderungsmaßnahmen (HGr. 8) aus dem Landeshaushaltsplan umfassen eine Größenordnung von ca. 60 Mio. € per anno, wobei ein Großteil der baulichen Maßnahmen auf die Friedrich-von-Schiller-Universität in Jena entfällt.

Die **Priorisierung** der Maßnahmen erfolgt nach Kriterien wie Stärkung der Forschung, der technologischen Entwicklung oder der Innovationskraft, aber auch die spezifischen Aspekte wie Studierendenzahl oder die Vorgaben aus den jeweiligen Entwicklungskonzepten.

Daneben spielen aus rein baulicher Sicht Fragen der Sicherheit (Brandschutz) oder der Dringlichkeit (Gefahrenlage) eine wichtige Rolle.

### **Option Bauherreneigenschaften**

Bei der Novellierung des Hochschulgesetzes im Jahr 2019 ist den Unikliniken des Landes die Bauherreneigenschaft übertragen worden.

Zuvor waren in einer Experimentierklausel der Friedrich-von-Schiller-Universität in Jena und der Technischen Universität in Ilmenau zwei Hochschulen die Bauherreneigenschaft für kleine Baumaßnahmen (Beschluss Kabinett vom 20. August 2013) übertragen worden. Auch die Hochschule in Weimar hatte kleine Baumaßnahmen in Eigenregie als Bauherr wahrgenommen, hat aber davon aufgrund des Aufwandes Abstand genommen.



In der Novellierung des Hochschulgesetzes sind in § 15 die Bauangelegenheiten geregelt. In **§ 15 (3)** ist dabei explizit für die **Universität Jena** die Übertragung der **Bauherreneigenschaft** und der Eigentümerverantwortung vorgesehen, was in einer Verwaltungsvereinbarung näher geregelt ist.

Grundsätzlich können aber gemäß § 15 (2) auch weiteren Hochschulen diese Eigenschaften übertragen werden. Dies geschieht auf Antrag der Hochschulen bei dem für den staatlichen Hochbau zuständigen Ministerium und wird konkretisiert in einer entsprechenden Verwaltungsvereinbarung.

Die Fachaufsicht bleibt auch im Falle einer Übertragung bei den für den staatlichen Hochbau zuständigen Ministerium. Über die Universität Jena hinaus lagen zum Zeitpunkt der Berichtserstellung keine weiteren Anträge vor.

#### **4.6.5 Zusammenfassung**

Nachfolgend sind die Ergebnisse des Ländervergleichs zusammengefasst dargestellt.

##### **Organisatorische Grundlagen**

Die Bauangelegenheiten der Hochschulen und Universitäten werden in den Vergleichsländern von dem jeweiligen Wissenschaftsressort wahrgenommen. Im Hinblick auf die Finanzierung und Umsetzungen ist das für den jeweiligen Baudienstleister (vergleichbar GMSH) zuständige Ressort (i. d. R. das Finanzministerium) eingebunden.

##### **Kommunikation / Transparenz**

Die Geschäftsgrundlage für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen dem Wissenschaftsressort, den Hochschulen und dem Baudienstleister basiert jeweils auf einem umfassenden Informationsaustausch und einem an gemeinsamen Zielen ausgerichteten Handeln. So besteht in den Vergleichsländern ein spezifisches Kommunikationsgerüst.

##### **Verfahren bei Neuberufungen**

Sofern Neuberufungen absehbar sind und bauliche Maßnahmen erfordern, wird ein umfassender Beteiligungsprozess initiiert. Diese Thematik ist nach einhelliger Einschätzung nur für die großen Universitäten von Bedeutung.



## Verfahren

Für die Verfahren bestehen in allen drei Vergleichsländern mit dem HBBau vergleichbare Regelungen. Dabei sind die Wertgrenzen für „Große Baumaßnahmen“ recht unterschiedlich:

- Baden-Württemberg 2,0 Mio. Euro
- Hessen 1,0 Mio. Euro
- Thüringen 2,0 Mio. Euro.

## Strategische Hochschulbauplanung

Die Notwendigkeit einer strategischen Hochschulbauplanung wird von den Vergleichsländern als wesentliche Grundlage für die Bestimmung des baulichen Bedarfs und der Weiterentwicklung der Hochschullandschaft gesehen. Der jeweilige Umsetzungsstand ist unterschiedlich.

So hat beispielsweise das Land Hessen bereits im Jahr 2007 eine strukturbezogene bauliche Entwicklungsplanung für alle Hochschulstandorte mit externer Unterstützung erarbeiten lassen. Diese wird mit dem Hochschulbauprogramm HEUREKA umgesetzt. So liegt das Programmvolumen für HEUREKA III für die Jahre 2027 bis 2031 bei rund 1,4 Mrd. Euro.

## Finanzierung

Den Ländern ist bewusst, dass die Finanzierung des Hochschulbaus beträchtliche Mittel erfordert. So sind in den Ländern die Finanzmittel in den vergangenen Jahren deutlich erhöht und zum Teil Sonderprogramme zum Abbau des Sanierungsstaus aufgelegt worden.

## Option Bauherreneigenschaften

Der TU Darmstadt und der Universität Jena sind die Bauherreneigenschaft bereits übertragen worden. In allen drei Vergleichsländern ist es zwischenzeitlich möglich, dass den Hochschulen auf Antrag die Bauherreneigenschaft übertragen werden kann. Die Übertragung ist jedoch an der Erfüllung bestimmter Anforderungen gebunden.

## 4.7 IT-Einsatz / Digitalisierung (AP 9)

An technischer Unterstützung erfolgt derzeit im Wesentlichen der Austausch von Dateien per E-Mail. Im Bereich der GMSH sind weitere Instrumente im Einsatz, wie der Planteamsserver oder pit-FM. Letzteres sollte als

Immobilieninformationssoftware für alle baulichen Informationen weiterentwickelt werden, im Rahmen des Konzepts digitales FM.

Insbesondere das Führen der Bauvorhaben der D- und E-Maßnahmen sowie der IMPULS-Maßnahmen in Form von verknüpften Excel-Dateien ist im Rahmen der Projektarbeit als zwar übliche, jedoch veraltete Form feststellbar gewesen. Diese werden in der GMSH geführt, weshalb bspw. auch das MBWK auf die Lieferung dieser Listen angewiesen war, um eine Übersicht über die aktuellen Großen Baumaßnahmen zu erhalten, die nachfolgende zur Darstellung der Problematik bei der Übersicht auszugsweise abgebildet ist.

**Investdaten für große Baumaßnahmen des Landes S-H**

Stand: 30.10.2018 Neue Baumaßnahmen gem. Angaben Finanzierungsplan MBWK vom 20.10.2018 eingetragte

Nr.	Proj.Nr.	Bezeichnung der Maßnahme	SAS	PL	gfm. Kosten	Ausgaben VJ	gfm. Höchstbetrag	RR Ansatz 2018	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Wasser / Energie	Kommentar
<b>Kapitel 1212 Hochschubau</b>																							
* Haushaltsmaßnahme: Bauord. Maßnahm. Nr. 04.04.2018) gem. ges. Tabellenblatt Budget																							
NH-Ansatz Kap. 1212 (gem. Konsolidierungsplan)																							
Beitrag Epl 1013 an MG 02 FU + 5 Mio € pro anno (2016 - 2023) nach Bedarf																							
NH-Mittel (inkl. 20 Mio)																							
NH-Mittel gesamt (abzgl. Mittel BSM UKSH 2016-2018)																							
<b>2. Kosten</b>																							
1 Baukosten für Maßnahmen (incl. Reste BSM) (unter 2018-2020)																							
2 FuB - Gesamtkosten (je geschiedene Tabellenblatt)																							
3 Erwerbserhaltung Sonstiges (unter 2018-2020)																							
4 Bauwerkskosten (ZB) u. Organische (unter 2018-2020)																							
5 laufende Baukosten (Baukosten + FuB-Kosten)																							
6 Kosten 2018-2020																							
7 Kosten incl. gestufter BV 2.1. - 2.5.																							
<b>3. Unter - Überdeckung</b>																							
1 Unter - Überdeckung (nachst. Revisionsanforderungen (unter 2018-2020)																							
2 Unter - Überdeckung (incl. gestufter Bauvorhaben u. UKSH-Mittel (2018-2020))																							
<b>4. Erwerbserhaltung Sonstiges</b>																							
1 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
2 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
3 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
4 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
5 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
6 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
7 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
8 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
9 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
10 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
11 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
12 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
13 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
14 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
15 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
16 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
17 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
18 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
19 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
20 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
21 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
22 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
23 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
24 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
25 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
26 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
27 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
28 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
29 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
30 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
31 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
32 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
33 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
34 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
35 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
36 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
37 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
38 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
39 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
40 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
41 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
42 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
43 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
44 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
45 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
46 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
47 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
48 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
49 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
50 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
51 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
52 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
53 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
54 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
55 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
56 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
57 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
58 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
59 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
60 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
61 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
62 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
63 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
64 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
65 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
66 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
67 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
68 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
69 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
70 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
71 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
72 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
73 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
74 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
75 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
76 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
77 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
78 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
79 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
80 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
81 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
82 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
83 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
84 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
85 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
86 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
87 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
88 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
89 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
90 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
91 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
92 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
93 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
94 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
95 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
96 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
97 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
98 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
99 Erwerbserhaltung Sonstiges																							
100 Erwerbserhaltung Sonstiges																							

Hierzu wäre eine webbasierte Planungssoftware denkbar, auf die ein ausgewählter Kreis Lese- und ein eingegrenzter Kreis Schreibrechte hätte. Auf diese Weise könnte eine einheitliche Auflistung im Zugriff für alle entstehen und damit der Transparenz und Fehlerminimierung dienen.

Die durchgehende Anwendung und Nutzung von SAP als Ressourcenplanungs- und Freigabeinstrumente könnte im Sinne eines Workflows zudem zu einer Prozessverschlingung führen, da an dieser Stelle laut Auskunft Verzögerungen und umständliche Prozesse auftreten können. Laut Aussage der GMSH ist das Verfahren bei Ressortliegenschaften umständlicher als bei ZGB-Liegenschaften.

Somit sind Ansätze in folgender Richtung denkbar:

- Einheitliche und für alle nutzbare Projektplattform zur gemeinsamen Ablage und Nutzung aller relevanten Dateien (im Sinne einer kollaborativen e-Objekt- bzw. e-Bauakte).



- Weiterentwicklung von pit-FM hin zur Erfassung von baulichen Informationen.
- Schaffung einer einheitlichen Ablage und Erfassung der Planungs- und Liquiditätsdaten, die derzeit von der GMSH in Form von MS Excel-Listen erstellt werden, im Versand aber lediglich als pdf-Datei verfügbar gemacht werden.
- Weiterentwicklung der Freigabeprozesse bspw. im Rahmen von SAP zur Verfahrensvereinfachung und Beschleunigung.

#### **4.8 Controlling und Berichtswesen (AP 10)**

Das Controlling der Kosten- und Haushaltsdaten erfolgt aus zwei Richtungen. Zum einen über die Abbildung im Haushalt und der diesbezüglichen Erfassung der Mittelfreigabe und des Mittelabflusses im Rahmen der Haushaltsbewirtschaftung. Zum anderen erfolgt die Abbildung der Kosten je Baumaßnahmen auch über die SAP-Erfassung und Auswertung in der GMSH.

Die Abbildung von Daten aus beiden Quellen sowie aus weiteren Planungsüberlegungen erfolgt über diverse Dateien und Auflistungen:

- Jahresbauprogramm mit Kosten- und Maßnahmenliste
- IMPULS-Liste
- Investliste Große Baumaßnahmen (sowie Kleine Baumaßnahmen)
- Liquiditätsplanungsliste
- StEP-Planungen
- Protokolle Jour-Fixe
- Haushaltsdaten und Haushaltslisten

Insofern besteht zunächst kein Mangel an Informationen oder Informationsmöglichkeiten. Zudem wurde festgestellt, dass diese Dateien und Auswertungen auch zwischen allen Beteiligten kursieren und damit allen die erforderlichen Informationen zur Verfügung stehen. Lediglich die StEP-Planung ist noch nicht konsolidiert und Teil einer Gesamtplanung. Dies ist bereits an anderer Stelle thematisiert. Mit dieser Ergänzung im Sinne einer umfassenden mehrjährigen Planung könnte eine Klammer zwischen den beiden anderen Quellen von GMSH und FM geschaffen werden, mit der die laufende Abwicklung von Maßnahmen (GMSH), die Abbildung im Haushalt über die verschiedenen Töpfe und Titel (FM) um die Komponente einer mehrjährige Vorhabenliste (MBWK) komplettiert werden könnten.

Die gegenseitigen Zugriffsmöglichkeiten könnten insbesondere für das MBWK in Bezug zur Abwicklung der Maßnahmen im SAP-System der GMSH noch angedacht werden. So könnte ein dezidiertes und zeitgebundenes Reporting ersetzt oder ergänzt werden.

## 4.9 Personalbemessung im MBWK (AP 11)

### 4.9.1 Analyse

Zu Beginn der Organisationsuntersuchung umfasste die personelle Ausstattung des Referats III.55 neben der Referatsleitung fünf Stellen. Von diesen fünf Stellen befanden sich zwei lediglich als Abordnung von der GMSH im Referat, zudem ist teils ein hoher Krankenstand zu verzeichnen, darunter eine Langzeiterkrankung seit Anfang 2019:

Stelle	Aufgaben	Hinweis	OE der GMSH
551	UK-SH (Kiel und Lübeck)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aufgabenwahrnehmung seit Ende 2018</li> </ul>	2744
552	Außeruniversitäre Forschungseinrichtungen und Haushaltsvollzug	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>	
553	Zuständigkeit für TH Lübeck, FH Westküste, Uni Flensburg, FH Flensburg, FH Kiel, Muthesius, Musikhochschule Lübeck	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aufgabenwahrnehmung seit Ende 2018</li> </ul>	2747 (bis auf TH Lübeck) 2749 (TH Lübeck)
554	CAU	<ul style="list-style-type: none"> <li>2019-2020 1 Person</li> <li>2020 Personalwechsel in der Abordnung (bis 12/2020)</li> </ul>	279
555	Uni Lübeck	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abgeordnet von GMSH seit 06/2019</li> <li>Bewilligt bis 12/2020</li> </ul>	2749

In der Tabelle ist zum Vergleich die Zuständigkeit in der GMSH dargestellt, die bis auf einige Ausnahme die Struktur im Referat III.55 spiegelt. Als problematisch stellte sich insbesondere die Personalfuktuation heraus. Wegen der kurzen Verweildauern im Referat oder der kurzen Zugehörigkeit zum Referat kann keine langfristige Strategie oder Begleitung der Materie erreicht werden. Die übrigen Beteiligten (GMSH und FM) sind gegenüber dem Personal daher immer im Informationsvorsprung. Auch dies erschwert eine stärkere Positionsfindung des MBWK, die von allen Seiten gefordert und gewünscht wird.

Zum Vergleich wird die personelle Ausstattung aus den Wissenschaftsministerien des Ländervergleichs aufgeführt:

Land	Stellenumfang	Hinweis	Umfang (ca.)
Hessen	1 Referatsleitung, 4 Referenten und 5 Sachbearbeitende = insgesamt 10 Beschäftigte	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sonderprogramm HEUREKA</li> </ul>	Investitionsvolumen ca. 230 Mio. € je Jahr
Baden-Württemberg	Insgesamt 7,4 VZÄ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Angemeldeter Mehrbedarf von 1 hD und 1 gD-Stelle</li> </ul>	
Thüringen	Insgesamt 8 Stellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schleichender Stellenabbau</li> <li>▪ Teilweise Verlagerung BH-Aufgaben an Hochschulen/Kliniken</li> </ul>	Ca. 60 Mio. € Baumaßnahmen je Jahr

Die Größenordnungen vergleichbar aufzubereiten ist kaum möglich, zudem sind die Aufgabenzuschnitte und Zuständigkeiten im Viereck Wissenschaftsministerium, Finanzministerium, Hochschulen und Hochbauverwaltung leicht unterschiedlich (vgl. HIS-Modelle). Setzt man jedoch die Größenordnung von 40 bis 60 Mio. € je Jahr an, geht der Vergleich in etwa in Richtung des Vergleichslandes Thüringen. Vergleicht man die beiden anderen Länder zeigt sich eine Personalausstattung, die unter Berücksichtigung des Mehrbedarfs in etwa doppelt so groß ist, wie derzeit in Schleswig-Holstein.

Daher wird vorgeschlagen, die Personalausstattung an der Größenordnung zum Zeitpunkt der Analyse und am Vergleichsland Thüringen zu orientieren. Damit ergibt sich eine Größenordnung von 6 bis 8 Stellen. Der Vergleich berücksichtigt dabei gleichzeitig quantitative und qualitative Argumente. Als untere Grenze kann aus dem Vergleich eine Ausstattung von 6 VZÄ abgeleitet werden, weshalb sich als Mindestausstattung eine Verstetigung der Abordnungen aus der GMSH ergibt. Unter Spiegelung der Zuständigkeiten wie in der GMSH sollten darüber hinaus die Haushaltsvollzugs- und Verwaltungsaufgaben gesondert wahrgenommen werden. Somit ergäbe sich die Größenordnung von 7 bis 8 VZÄ. Unter Einbeziehung der Verlagerung von Aufgaben der kurzzeitig eingerichteten Stabsstelle, der Harmonisierung der StEP und der Erstellung eines funktionierenden



Priorisierungsrahmens ist eine Personalausstattung auf Thüringer Niveau auch für Schleswig-Holstein vertretbar.

#### 4.9.2 Optimierungsansätze

Aus der Betrachtung ergeben sich die folgenden Optimierungsansätze als Handlungsempfehlung:

Eines der genannten und auffälligen Probleme im Referat war die diskontinuierliche Personalausstattung. Durch kurze Verweildauern und befristete Abordnungen wurde die kontinuierliche und vorausschauende Arbeit erschwert. Daher sollten diese Stellen dringend verstetigt werden.

##### **Empfehlung 20:**

**Die personelle Ausstattung des Referats III.55 sollte verstetigt werden.** Zeitlich begrenzte Abordnungen helfen zwar formal die anfallenden Aufgaben zu erledigen, ermöglichen aber keine kontinuierliche Einbringung in die langfristigen Entscheidungssituationen bei den Hochschulen.

In Anknüpfung an die obige Betrachtung sollte die Personalkapazität gegenüber dem Stellenplan auf die Ist-Situation aufgestockt werden. So werden die Voraussetzungen für eine langfristige Stellenbesetzung geschaffen.

##### **Empfehlung 21:**

Zur **Erledigung der anfallenden Aufgaben** sollte die personelle Situation mit **Zuständigkeit im Referat III.55 die der GMSH spiegeln**. Dies bedingt zum einen die Verstetigung der Abordnungen aus der GMSH (2,0 VZÄ) und zum anderen die ergänzende **Aufstockung der Personalkapazität gegenüber dem Stellenplan um 2,0 VZÄ** vorzunehmen.

Zu Beginn der Organisationsuntersuchung war im Referat III.50 ein Aufgabenbereich verortet, der zum Aufgabenspektrum des Referats III.55 gehört und dort auch früher angesiedelt war. Die Rückverlagerung ist bereits während des Projekts erfolgt.

##### **Empfehlung 22:**

Es wird empfohlen, die Aufgabe Art. 91b Großgeräte auch **weiterhin samt Stelle im Referat III.55 zu belassen**.



## 5 Umsetzungsplanung

In diesem Bericht werden Empfehlungen zur Verbesserung der Zusammenarbeit bei Bauangelegenheiten der Hochschulen dargestellt. Im Folgenden wird ein Vorschlag zur zeitlichen Umsetzung der erarbeiteten Empfehlungen vorgestellt. Drei zentrale Bedingungen sind dabei Grundlage für die Umsetzung und damit für den Change-Management-Prozess:

- Die Optimierung der Zusammenarbeit betrifft als primäre Akteure die handelnden Mitarbeitenden des FM, MBWK, der GMSH und den Hochschulen. Alle Beteiligten müssen von den Leitungsebenen her den Umsetzungsprozess fördern und begleiten (Top-Down-Prozess).
- Eine gelungene und wirkungsvolle Umsetzung hängt in starkem Maße von der Akzeptanz der Ergebnisse bei den Beteiligten Mitarbeitenden insbesondere der GMSH und den Hochschulen sowie der Nutzer ab, da sie in erster Linie die Betroffenen bei Veränderungen von Strukturen und Prozessen sind. Daher ist in der Umsetzungsphase eine möglichst hohe Akzeptanz durch die Einbindung der Beschäftigten zu fördern, indem sie in der konkreten Ausgestaltung als Akteure mitwirken (Bottom-Up-Prozess).
- Zur Stärkung der Akzeptanz sollten Ausgestaltungsoptionen bei der Umsetzung der Empfehlungen zugelassen werden. Wichtig ist, dass die zentrale Intention einer Empfehlung in die Realisierung überführt wird.

Um diese Zielsetzung während der Umsetzung erreichen zu können, sollten die nachfolgenden Leitlinien und Erfolgsfaktoren beachtet werden, die sich aus unserer Erfahrung in einer Vielzahl von Umsetzungsprojekten gezeigt haben:

- Seitens des FM und des MBWK ist ein klares Signal und Bekenntnis zum Veränderungs- und Anpassungsprozess der Grundlagen und der Ausgestaltung der Zusammenarbeit im Hochschulbau zu setzen.
- Ein zentraler Erfolgsfaktor ist die aktive Mitwirkung der beteiligten Akteure in der Umsetzungs- bzw. Ausgestaltungsphase und die strukturierte Nutzereinbindung. Mitarbeitende der GMSH und Hochschulen sowie des MBWK sind im Besonderen von den zukünftigen Strukturen und Prozessen betroffen.
- Darüber hinaus ist in der Umsetzung eine transparente und offene Informationspolitik in alle Richtungen von ausschlaggebender Bedeutung. Es gilt dabei, neben ersten Umsetzungserfolgen auch Zwischenstände und Entwicklungen zu kommunizieren, so dass die Beteiligten wissen, wo der Anpassungs- und Veränderungsprozess steht.

Für die Umsetzung ist beachten, dass die einzelnen Empfehlungen hinsichtlich der inhaltlichen Komplexität, der Zeitdauer und der Notwendigkeit, unterschiedliche (politische) Arbeitsebenen einzubinden, variieren. Daher ist eine stufenweise

Umsetzung der Empfehlungen notwendig. Für die Umsetzung werden zwei Stufen unterschieden, denen die Empfehlungen zugeordnet werden.

- Stufe 1: Empfehlungen, die kurzfristig innerhalb eines Jahres realisiert werden können.
- Stufe 2: Empfehlungen, die mittelfristig innerhalb eines Zeitraumes von einem Jahr bis maximal zwei Jahren realisiert werden können. Für die Umsetzung sind grundsätzliche strukturelle, personelle und/oder haushalterische Veränderungen notwendig.

Zwischen den dargestellten Empfehlungen bestehen Wechselwirkungen, so dass sich der Nutzen nur dann einstellt, wenn sie gemeinsam umgesetzt werden. Eine Herausnahme einzelner Empfehlungen kann zur Folge haben, dass die Umsetzung der übrigen Empfehlungen ohne Wirkung bleibt.

In der nachfolgenden Tabelle 5-1 sind die Empfehlungen zusammengefasst und den beiden Umsetzungsstufen zugeordnet.

Nr.	Empfehlung	Stufe 1	Stufe 2
1	Empfohlen wird die frühe Einbindung von technischer Expertise der GMSH oder ggf. auch externer Expertise (bedarfsabhängig) bereits bei der Aufstellung des Raumprogramms. Dies dient gerade für die Hochschulen, die nicht über ausreichendes technisches Personal (was außer der CAU faktisch für alle Hochschulen des Landes gilt) verfügen, als Mehrwert. Somit gewinnt die Bedarfsfindung und -formulierung an Sicherheit und Qualität in der Aussage.	X	
2	Empfohlen wird die frühzeitige Einbindung der Nutzer in den Hochschulen bereits in den ersten Planungsphasen und die damit einhergehende Bündelung ihrer Bedarfe / Interessenslagen. Ziel ist es dabei, frühzeitiger eine erhöhte Planungssicherheit gegenüber sich ggf. verändernden Nutzerwünschen zu gewinnen. Dabei sollte der Grundsatz gelten, dass in der Leistungsphase 3 der HOAI keine nutzerbezogenen Änderungen mehr zulässig sind.	X	
3	Empfohlen wird, die PEG als Entscheidungsinstrument zu stärken. Dort sollten nicht nur wesentliche Planungen, Änderungen der Planungen, Kostenabweichungen, etc. vorgestellt, sondern das Instrument im Sinne des Fortschritts auch deutlich stärker als Entscheidungsgremium genutzt werden. Eine entsprechende personelle Besetzung der Gremien in Abhängigkeit der Entscheidungsbedarfe sollte dabei sichergestellt werden.	X	
4	Empfohlen wird eine sachgerechte Stellenausstattung und Kontinuität in der personellen Besetzung in den zuständigen Ministerien, um nicht in den Prüf- und Genehmigungsphasen zum „Engpassfaktor“ zu werden.		X
5	Empfohlen wird, mit hohem Augenmerk und Priorität zentrale Instrumente der gemeinsamen Steuerung und Abstimmung zwischen Hochschulen, GMSH und Ministerien anzuwenden. Von Bedeutung sind dabei die jährlichen gemeinsamen Begehungen und die		X

Nr.	Empfehlung	Stufe 1	Stufe 2
	gemeinsamen Schnittstellengespräche und Abstimmungen (Hochschulen, GMSH; Jahresbaugespräche mit den Ministerien) zur Erstellung der Jahresbauprogramme.		
6	Empfohlen wird, über die reinen Planungs- und Bauzeiten hinaus die Inbetriebnahme und insgesamt die Betriebsphase stärker in die Gesamtmaßnahme und den Planungsschritten mit einzubeziehen, um somit deutlich den Lebenszyklusgedanken der Objekte in den Vordergrund zu rücken. Verschiedene Töpfe der Finanzierung dürfen kein Hinderungsgrund sein, ganzheitlich zu denken und zu planen.		x
7	Empfohlen wird zudem, die Ersteinrichtung in den Objekten als Teil des Projektbudgets vorzusehen und einzuplanen. Die bislang unterschiedlich verorteten Töpfe und Finanzierungsansätze sollten im Hinblick auf eine ganzheitliche Betrachtung des Objektes überdacht und neu geordnet werden.		x
8	Auf Basis der Vorstellungen und Bedarfe der Hochschulen, welche in den Struktur- und Entwicklungsplänen zum Ausdruck kommen, sollte das Referat III.55 eine langfristige Gesamtbedarfsübersicht erstellen.	x	
9	In Abstimmung mit den bereits verplanten Baumitteln sollte eine Prioritätengruppierung analog den Kriterien des HBBau für die Maßnahmen nach Abschnitt C erstellt werden.		x
10	Die Prioritätenliste sollte sich im Wesentlichen auf Große Baumaßnahmen beziehen und dabei neben dem baufachlichen Bedarf auch die hochschulpolitische Perspektive berücksichtigen. In den jährlichen Baubesprechungen sollten diese Prioritätenlisten als Grundlage für den Inhalt über Große Baumaßnahmen verwendet und fortgeschrieben werden. So wird das Zusammenspiel zwischen den Struktur- und Entwicklungsplänen, der Prioritätenliste des MBWK und der tatsächlichen Umsetzung über die Maßnahmenliste sichergestellt.	x	
11	In der Aufstellung der Jahresbauprogramme für Kleine Baumaßnahmen sollte das MBWK künftig stärker eingebunden werden, insbesondere wenn durch eine weitere Verlagerung der Wertgrenzen eine Ausweitung dieser Maßnahmen zu erwarten ist.		x
12	Das Referat III.55 sollte laufend eine Priorisierungsliste über die Bereiche GBM und KBM führen, sodass eine kontinuierliche Entwicklung der Priorisierung möglich ist, wenn beispielsweise neue dringliche Maßnahmen, Verschiebungen durch Kostenveränderungen oder sonstige Verzögerungen im Ablauf eintreten.	x	
13	In den Zielvereinbarungen mit den Hochschulen sollten die Struktur- und Entwicklungspläne eine zentralere Rolle einnehmen. Durch Vereinheitlichung der Vorgaben kann eine stärkere Vergleichbarkeit in der Aufstellung der Struktur- und Entwicklungspläne erreicht werden.		x
14	Es wird empfohlen, die bis Ende 2020 befristete Anhebung der Wertgrenze der Großen Baumaßnahmen nach Abschnitt E des HBBau	x	

Nr.	Empfehlung	Stufe 1	Stufe 2
	unbefristet fortzuführen. Somit kann eine Fokussierung auf die wesentlichen Baumaßnahmen des Landes erfolgen.  Entsprechende Verfahrensregelungen und Anpassung des HBBau z.B. für den Abschnitt C (Kleine Baumaßnahmen) sind entsprechend vorzusehen.		
15	Empfohlen wird, die Bedarfsplanung nach DIN 18205 als Grundsatz der Aufstellung und Abstimmung von Bedarfen weiterzuvorführen.  Eine konsequente Verfolgung dieses Ansatz zur systematisierten Bedarfsplanung wird sich in der Hochschullandschaft allerdings nur erreichen lassen, wenn die Hochschulen auf eine stärkere baufachliche Unterstützung auch in den frühen Phasen der Bedarfsformulierung durch die GMSH oder externe Büros zurückgreifen können.	x	
16	Planungsaufträge an die GMSH sind auf Basis dieser abgestimmten und ermittelten Bedarfsplanung zu erteilen.	x	
17	Empfohlen wird, die Nutzerinteressen auf Seiten der Hochschulen intern zu kanalisieren und diese gesamthaft sowie abgestimmt in die PEG und die Planungsschritte mit einzubringen.  Nutzerbezogene Anpassungsbedarfe an die Planung (unabhängig von sich ggf. rechtlich oder baulich ergebenen Änderungen) sind maximal bis zum Ende der Leistungsphase 3, der Entwurfsplanung, vorzusehen, um eine bestmögliche Planungssicherheit für die konkreten Planungsschritte (Leistungsphase 4 Genehmigungsplanung) zu erhalten.		x
18	Empfohlen wird, die Projekteinleitungsgruppe (PEG) als eindeutiges Entscheidungsgremium zu positionieren, in dem alle relevanten beteiligten Organisationsbereiche mit einem entsprechenden Mandat ausgestattet, unmittelbar Entscheidungen für den Projektfortschritt treffen können.  Zu prüfen ist, ob ggf. zwischen den Leistungsphasen 3 und 4 eine verbindliche PEG vorgesehen werden sollte, da nach der LP 3 die Nutzereinbindung abgeschlossen wird und somit in dem Gremium die Möglichkeit der verbindlichen Abstimmung entsteht.  Dies würde die Umwandlung der bisherigen „Kann-Vorschrift“ auf Antrag des Finanzministeriums in eine obligatorische Runde bedeuten.	x	
19	Empfohlen wird, im Verfahrensablauf in der Ausführung der Baumaßnahme und vor der Phase der Übergabe ein Inbetriebnahmemanagement verbindlich vorzusehen. Entsprechende Überlegungen und Mittelbindungen dafür sind in der Planungsphase zu berücksichtigen.  Somit wird auch sichergestellt, dass bereits in der Planung ein stärkerer Akzent auf die Berücksichtigung der Betriebsphase der Objekte gelegt wird, was dem Grundansatz des Lebenszyklusmodell entspricht.		x
20	Die personelle Ausstattung des Referats III.55 sollte verstetigt werden. Zeitlich begrenzte Abordnungen helfen zwar formal die anfallenden Aufgaben zu erledigen, ermöglichen aber keine kontinuierliche Einbringung in die langfristigen Entscheidungssituationen bei den Hochschulen.	x	

Nr.	Empfehlung	Stufe 1	Stufe 2
21	Zur Erledigung der anfallenden Aufgaben sollte die personelle Situation mit Zuständigkeit im Referat III.55 die der GMSH spiegeln. Dies bedingt zum einen die Verstetigung der Abordnungen aus der GMSH (2,0 VZÄ) und zum anderen die ergänzende Aufstockung der Personalkapazität gegenüber dem Stellenplan um 2,0 VZÄ vorzunehmen.		x
22	Es wird empfohlen, die Aufgabe Art. 91b Großgeräte auch weiterhin samt Stelle im Referat III.55 zu belassen.	x	

Tabelle 5-1: Empfehlungen für die Umsetzung

## **6 Schlussbemerkung**

Der Bericht wurde aufgrund eigener Erfahrungen, den bereitgestellten Daten und Informationen sowie den erteilten Auskünften nach bestem Wissen und Gewissen erstellt.

An dieser Stelle sei allen Beteiligten für die offene und gute Zusammenarbeit sowie die zahlreichen und wichtigen Hinweise im Rahmen der Untersuchung gedankt

## **Leitfaden für die Gewährung von Zuschüssen zur Strukturbildung an den Hochschulen in Schleswig-Holstein (Exzellenz- und Strukturbudget) III 504 - 3111.41.2**

### **Hintergrund**

Das Exzellenz- und Strukturbudget ist neben dem Basis- und Profildbudget die dritte Säule der neuen Hochschulfinanzierung und -steuerung, die in der Zielvereinbarungsperiode 2020 bis 2024 eingesetzt wird.

Zur Unterstützung der staatlichen Hochschulen in Schleswig-Holstein sollen mit dieser dritten Säule innovative und strukturbildende Maßnahmen / Vorhaben zur Erreichung der gemeinsam festgelegten Ziele der Hochschulentwicklung und des Hochschulvertrages sowie der Umsetzung der Zielvereinbarungen gefördert werden, insbesondere

- Förderung zur Verbesserung der Qualität in der Lehre
- Förderung von Forschungsschwerpunkten (einschließlich Infrastruktur)
- Gleichstellung von Frauen und Männern in der Hochschule
- Förderung der Erarbeitung von Konzepten für neue Studiengänge bzw. Anpassung bestehender Studiengänge in der Lehrerbildung
- Förderung der Erarbeitung von Konzepten für die Akademisierung der Gesundheitsberufe
- Förderung von Pilotvorhaben des Hochschulmanagements sowie Förderung von Verwaltungskooperationen
- Förderung von Verbundmaßnahmen
- Förderung von Konzepten für die internationale Zusammenarbeit von Hochschulen
- Förderung von Informationsveranstaltungen / Schulungsmaßnahmen zur Umsetzung von Forschungsprogrammen
- Soziale Projekte zur Vielfalt potenzieller Studierender
- Digitalisierung
- Künstliche Intelligenz
- Transfermaßnahmen

Gefördert werden können Maßnahmen / Vorhaben, die einem der vorgenannten Ziele zuzuordnen sind.

**Das Land gewährt diese Zuschüsse in Form von Zuweisungen.**

**Ein Anspruch auf Gewährung des Zuschusses besteht nicht.**

Die Bewilligungsbehörde entscheidet nach Maßgabe des Auswahlverfahrens im Rahmen des Exzellenz- und Strukturbudgets und nach pflichtgemäßem Ermessen im Rahmen der verfügbaren Haushaltsmittel.

**Kriterien für die Bewertung und Auswahl der Maßnahmen/Vorhaben**

- Fachliche Qualität des Vorhabens
- Erreichbarkeit von Nachhaltigkeit der Maßnahme
- Übertragbarkeit auf andere Vorhaben

- Deckung / Übereinstimmung mit dem Struktur- und Entwicklungsplan der entsprechenden Hochschule
- Externe Expertise von Forschungsprojekten/Infrastruktur

### **Zuweisungsempfängerin/Zuweisungsempfänger**

Antragsberechtigt und zuweisungsfähig sind die staatlichen Hochschulen des Landes Schleswig-Holstein.

### **Zuweisungsvoraussetzungen**

Die Rahmenbedingungen des Vorhabens sind in einem formlosen Antrag zu konkretisieren, insbesondere durch begründende Unterlagen, wie:

- Maßnahmenbeschreibung, Ziel des Vorhabens, Kosten- und Finanzierungsplan, Arbeits- und Zeitplan mit Meilensteinen
- Darstellung der Kompetenz der Antragstellerin oder des Antragstellers zur Durchführung des Vorhabens

Es wird gleichwohl ein Antragsformular zur Verwendung / Orientierung angeboten.

### **Verwendung der Zuweisung**

Die Zuweisung wird im Wege eines nicht rückzahlbaren Zuschusses gewährt. Der Zuschuss ist unter Anlegung eines strengen Maßstabes sparsam, wirtschaftlich und zweckmäßig zu verwenden.

Ministerium für Bildung,  
Wissenschaft und Kultur  
des Landes Schleswig- Holstein  
III 504 – Frau Jagst  
Jensendamm 5  
24103 Kiel

<b>Vom Ministerium auszufüllen:</b>	
Buchungsabschnitt:	
Aktenzeichen:	
Eingang am:	
Höhe Zuweisung:	
Datum:	Unterschrift:

## **Antrag**

**auf Förderung einer Maßnahme im Rahmen von Exzellenz- und Strukturinitiativen im Hochschulbereich**

### **1. Antragsteller**

Hochschule:		
Straße:		
PLZ/Ort:		
verantwortliche/r wissenschaftliche/r Leiter/-in: (persönliche Daten bitte auf Beiblatt)		
Tel.:	Fax:	E-Mail:
verantwortliche/r Administrator/-in:		
Tel.:	Fax:	E-Mail:

## 2. Angaben zum Vorhaben

**Erstantrag:** es wird versichert, dass das beantragte Vorhaben noch nicht begonnen wurde.

**Bezeichnung des Vorhabens:**

**kurze Charakterisierung des Vorhabens:**

(Ausführliche Beschreibung der Maßnahme/des Vorhabens als **Anlage** beifügen, sie sollte 10 Seiten nicht überschreiten).

Wissenschaftliches bzw. technisches Arbeitsziel:

### 3. Finanzierung

**Finanzielle Eckwerte des Vorhabens:**

Gesamtkosten: \_\_\_\_\_ €

Die Gesamtkosten bezeichnen die Summe aller zu erwartenden Ausgaben. Es sind auch die Ausgaben einzurechnen, die durch Einnahmen von Kooperationspartnern oder Dritten abgedeckt werden.

**Kalkulation der Einnahmen für die Maßnahme:**

Kalenderjahr	Gesamtausgabe	Beantragte Mittel	Eigene Mittel ERFORDERLICH
2024	€	€	€
2025	€	€	€
2026	€	€	€
2027	€	€	€
<b>Gesamt:</b>	<b>€</b>	<b>€</b>	<b>€</b>

Bei der Angabe von Zuschüssen von Kooperationspartnern und/oder Dritter in einer **Anlage**, bitte Angaben über die Herkunft, die Art (finanziell, materiell oder personell), den Zeitpunkt (Kalenderjahr) und die jeweilige Höhe des Zuschusses machen. In dieser Anlage sind ebenfalls weitere, für das Vorhaben relevante öffentliche Finanzierungshilfen anzugeben.

**Kalkulation der Gesamtausgaben aufgeteilt auf Kalenderjahre:**

Kalenderjahr/Anlass	2024	2025	2026	2027
Personalausgaben*	€	€	€	€
Sachmittel/Reisekosten und Sonstiges	€	€	€	€
Werkverträge/Aufträge an Dritte	€	€	€	€
<b>Gesamt:</b>	<b>€</b>	<b>€</b>	<b>€</b>	<b>€</b>

Eine detaillierte, tabellarische Übersicht als **Anlage** beifügen.

- Personalausgaben sind entsprechend Vergütungsgruppe (TVL-Ö) und Anzahl der Zeitverträge mit der kalk. Ausgabenhöhe aufzulisten und in Form einer kurzen Tätigkeitsbeschreibung zu begründen.
- Hilfskräfte sind nach der Art (stud. oder wiss. Hilfskraft), Anzahl, Stundenbedarf und resultierendem finanziellen Aufwand anzugeben und kurz zu begründen.
- Honorar- und Werkverträge sind nach Höhe, Zweck und Notwendigkeit mit kurzer Begründung anzugeben.
- Sachausgaben sind unterteilt, nach z. B. Verbrauchs- bzw. Versuchsmaterialien, Geräte und Ausstattungsgegenstände (im Einzelfall bis 5.000 €), Reisekosten u. ä. anzugeben, Reisekosten sind mit den geplanten und begründeten, projektbezogenen Zielen anzugeben.
- Geräteinvestitionen (im Einzelfall über 5.000 €) sind mit dem kalkulierten Preis und dem geplanten Zeitpunkt der Anschaffung aufzuführen, die Notwendigkeit der Anschaffungen ist kurz zu begründen.

Beantragter Maßnahmenzeitraum: von..... bis.....

Bitte Arbeitsplan als **Anlage** beifügen. Der Arbeitsplan dient der Ergänzung der gemachten Angaben

zur Vorhabenrealisierung. In einer kurzen schriftlichen und möglichst auch grafischen Darstellung (z. B. in Form eines Balkendiagramms) sind folgende Angaben erforderlich:

- Gliederung in Arbeitsschritten,
- Festlegung geplanter Zeiträume und Termine (Zeit- und Arbeitsplan).

Die Notwendigkeit der aufgeführten Ansätze zur Maßnahmenrealisierung sowie die Ermittlung der Ansätze nach den Grundsätzen der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit werden hiermit bestätigt.

Die Richtigkeit der im Antrag gemachten Angaben wird versichert. Änderungen der hier aufgeführten Angaben werden pflichtgemäß unverzüglich mitgeteilt.

Ort, Datum: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Unterschrift Leiter/-in

\_\_\_\_\_  
Unterschrift Administrator/-in

\_\_\_\_\_  
Unterschrift Präsidium

Exzellenz- und Strukturbudget Titel 0720 - 685 20 MG 06	Förderziel	2020 in T€	2021 in T€	2022 in T€	2023 in T€	2024 in T€	Zielerreichung
Hochschule, Maßnahmenbezeichnung und verfolgtes Ziel EUF: Professorinnenprogramm Germanistische Literaturwissenschaft  Ziele: Gleichstellung von Frauen und Männern in der Hochschule, Förderung von Forschungsschwerpunkten (einschließlich Infrastruktur)	Personalkostenunterstützung Professorinnenprogramm II Kofinanzierung zum BMBF	11,0					erreicht
CAU: Kiel life Science (KLS)  Ziel: Förderung von Forschungsschwerpunkten (einschließlich Infrastruktur)	Personalkostenunterstützung, Sachmittel Einrichtung eines Zentrums für Angewandte Lebenswissen- schaften - Focused on Evolving Health in a changing sustainable Environment	476,0	530,0	530,0	335,0		erreicht
FHW: Flächenleistungsorientiertes Selektives Sensor-Aktor-System zur autonomen mechanischen Beikrautregulierung  Ziel: Förderung von Forschungsschwerpunkten (einschließlich Infrastruktur)	Personalkostenunterstützung, Sachmittel, das Gebiet der Unkrautregu- lierung im Agrarbereich trägt unmittelbar zur Stärkung des Forschungsschwerpunktes „Eingebettete Intelligente Systeme“ bei.	119,0					erreicht
FHK: Aktionsplan Inklusion  Ziel: Förderung von Forschungsschwerpunkten (einschließlich Infrastruktur)	Personalkostenunterstützung, Sachmittel, Einrichtung einer Koordinierungsstelle	16,1					erreicht
CAU: Stärkung der Volkswirtschaftslehre  Ziel: Förderung von Forschungsschwerpunkten (einschließlich Infrastruktur)	Personalkostenunterstützung, Sachmittel gemeinsame Professur CAU mit IfW : Trade Policy Task Force	540,5	582,5	417,8	263,8		erreicht
FHK: startIng! 4.0  Ziel: Förderung von Forschungsschwerpunkten (einschließlich Infrastruktur)	Personalkostenunterstützung, Sachmittel	111,5	116,2				erreicht
CAU (IPN), EUF: International Teacher Program  Ziele: Förderung der Erarbeitung von Konzepten für neue Studiengänge bzw. Anpassung bestehender Studiengänge in der Lehrerbildung, Förderung von Verbundmaßnahmen, Förderung von Konzepten für die internationale Zusammenarbeit von Hochschulen	Personalkostenunterstützung, Sachmittel Lehrkräfte der sog. Mangelfächer mit Bildungsbiographie im Ausland für den Schuldienst in SH qualifizieren		150,0	150,0	150,0	75,0	Maßnahme noch nicht abgeschlossen
UzL: Professorinnenprogramm Pflegeforschung  Ziele Gleichstellung von Frauen und Männern in der Hochschule, Förderung der Erarbeitung von Konzepten für die Akademisierung der Gesundheitsberufe	Personalkostenunterstützung Professorinnenprogramm III Kofinanzierung zum BMBF		29,6	28,2			erreicht
CAU: Grundkompetenzen und Perspektiven für Lehr-Lern-Prozesse im Zeitalter digitaler Transformationen  Ziele: Förderung zur Verbesserung der Qualität in der Lehre, Förderung der Erarbeitung von Konzepten für neue Studiengänge bzw. Anpassung bestehender Studiengänge in der Lehrerbildung, Förderung von Informationsveranstaltungen / Schulungsmaßnahmen zur Umsetzung von Forschungsprogrammen	Personalkostenunterstützung, Sachmittel	186,7	133,7	108,0	108,0		erreicht

Exzellenz- und Strukturbudget Titel 0720 - 685 20 MG 06							
Hochschule, Maßnahmenbezeichnung und verfolgtes Ziel	Förderziel	2020 in T€	2021 in T€	2022 in T€	2023 in T€	2024 in T€	Zielerreichung
HFL: Modularisierung  Ziel: Förderung zur Verbesserung der Qualität in der Lehre	Personalkostenunterstützung, Sachmittel zur Steigerung von Flexibilität und Innovationsfähigkeit durch die modulare Gestaltung von Studienangeboten mit verstärkter Integration von Organisationsentwicklung und einem weiterentwickelten Qualitätsmanagementsystem	38,1	265,7		132,0	39,1	Maßnahme noch nicht abgeschlossen
EUF: Erneuerung der aktiven Komponenten des IT-Netzes  Ziel: Förderung zur Verbesserung der Qualität in der Lehre	Sachmittelunterstützung, Kofi zur DFG-Zuwendung	292,9	283,7	153,5	153,5		erreicht
FHK: Professorinnenprogramm Erziehung und Bildung mit Schwerpunkt Kindheit  Ziele: Gleichstellung von Frauen und Männern in der Hochschule, Förderung von Forschungsschwerpunkten (einschließlich Infrastruktur)	Personalkostenunterstützung Professorinnenprogramm III Kofinanzierung zum BMBF	33,7	40,9	81,8			erreicht
UzL: Professorinnenprogramm UzL Psychoneuroimmunologie  Ziele: Gleichstellung von Frauen und Männern in der Hochschule, Förderung von Forschungsschwerpunkten (einschließlich Infrastruktur)	Personalkostenunterstützung Professorinnenprogramm III Kofinanzierung zum BMBF	59,7	82,5	82,5	81,8		erreicht
CAU: Geotechnikum KompZ GEO-Energie - Die WT.SH hat eine Zuwendung i.H. v. 2.061.909,00 (= 50% EFRE + 20% Landesmittel) bewilligt, dieser ESB-Anteil entspricht 14,26 % des Gesamtbedarfs; Eigenmittel und sonstige Mittel á ca. 8 %  Ziele: Förderung von Pilotvorhaben des Hochschulmanagements sowie Förderung von Verwaltungskooperationen, Förderung von Konzepten für die internationale Zusammenarbeit von Hochschulen	Personalkostenunterstützung, Sachmittel	150,0	150,0	120,0			erreicht
HFL: Lidar Knowledge Europe (LIKE) - Unterstützung EU Förderung  Ziel: Förderung von Konzepten für die internationale Zusammenarbeit von Hochschulen	Personalkostenunterstützung, Unterstützung zur Bindung einer EU-Förderung (Marie Skłodowska-Curie Training Networks - MSCA-ITN)	21,1	21,1	21,1			erreicht
CAU: Einrichtung des Ergänzungsfachs Türkisch  Ziel: Förderung von Forschungsschwerpunkten (einschließlich Infrastruktur)	Personalkostenunterstützung, Sachmittel	24,2	24,2	24,2	24,2	24,2	Maßnahme noch nicht abgeschlossen
CAU: Masterstudiengang Pflege-/ Gesundheitspädagogik  Ziel: Förderung der Erarbeitung von Konzepten für die Akademisierung der Gesundheitsberufe	Personalkostenunterstützung, Sachmittel	97,6	159,9	164,7	169,6	174,7	Maßnahme noch nicht abgeschlossen
EUF: Sonderpädagogik ab 2022 Übergang auf Finanzierung durch ZLV  Ziele: Förderung von Forschungsschwerpunkten (einschließlich Infrastruktur), Förderung der Erarbeitung von Konzepten für neue Studiengänge bzw. Anpassung bestehender Studiengänge in der Lehrerbildung	Ausbau der Studienplatzkapazitäten um 40 Plätze		223,3	80,0			erreicht

Exzellenz- und Strukturbudget Titel 0720 - 685 20 MG 06	Förderziel	2020 in T€	2021 in T€	2022 in T€	2023 in T€	2024 in T€	Zielerreichung
<b>Hochschule, Maßnahmenbezeichnung und verfolgtes Ziel</b>							
EUF: Mathe/Deutsch für duales Modell Sonderpädagogik  Ziele: Förderung der Erarbeitung von Konzepten für neue Studiengänge bzw. Anpassung bestehender Studiengänge in der Lehrerbildung, Förderung von Pilotvorhaben des Hochschulmanagements sowie Förderung von <u>Verwaltungskooperationen</u>	zusätzl. personelle Ausstattung (0,5 Quali-Stelle, 0,5 WiMi Stelle und 2* 0,25 Sekretariat)		142,1	237,7	237,7	237,7	Maßnahme noch nicht abgeschlossen
UzL: Seniorprofessur Prof. Dr. Rolf Hilgenfeld zur weiteren Erforschung des Virus Covid-19 ("Corona-Virus")  Ziel: Förderung von Forschungsschwerpunkten (einschließlich Infrastruktur)	Personalkostenunterstützung, Sachmittel	400,0					erreicht
EUF: Digitalisierung Professur  Ziel: Förderung von Forschungsschwerpunkten (einschließlich Infrastruktur)	Personalkostenunterstützung, Sachmittel	100,0	333,0				erreicht
CAU: HRS4R Auditierungsverfahren  Ziel: Förderung von Informationsveranstaltungen / Schulungsmaßnahmen zur Umsetzung von Forschungsprogrammen	Personalkostenunterstützung, Sachmittel zur Fortführung des EU-Audits für gute Arbeitsbedingungen für Forschende	30,0	25,0	25,0			erreicht
CAU: Chinastrategie  Ziel: Förderung von Konzepten für die internationale Zusammenarbeit von Hochschulen	Personalkostenunterstützung, Sachmittel Projektkoordination Strategieerstellung und -umsetzung	21,2	162,6				erreicht
MHL: Digitale Lehre  Ziele: Förderung zur Verbesserung der Qualität in der Lehre, Digitalisierung	Personalkostenunterstützung, Sachmittel	36,3					erreicht
UzL: Exzellenzraum Lebenswissenschaften  Ziel: Förderung von Forschungsschwerpunkten (einschließlich Infrastruktur)	Stärkung der Forschungsexellenz durch gezielte Förderung von Epigenetik, Systembiologie und Translation	400,0	400,0	800,0		400,0	Maßnahme noch nicht abgeschlossen
CAU: 2. Förderphase Wissenschaftscampi  Ziel: Förderung von Forschungsschwerpunkten (einschließlich Infrastruktur)	Personalkostenunterstützung, Sachmittel für Evolutionary Medicine of the Lung (EvoLUNG) - Leibniz-Wissenschafts-Campus, Forschungszentrum Borstel Leibniz Lungenzentrum, Max-Planck-Institut für Evolutionsbiologie	125,0	125,0	125,0	125,0		erreicht
EUF: Berufliche Bildung WiPo Duales Studium (WMA)  Ziel: Förderung der Erarbeitung von Konzepten für neue Studiengänge bzw. Anpassung bestehender Studiengänge in der Lehrerbildung	Personalkostenunterstützung, Sachmittel	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	Maßnahme noch nicht abgeschlossen
UzL: Entwicklung Strukturbiologie  Ziel: Förderung von Forschungsschwerpunkten (einschließlich Infrastruktur)	Personalkostenunterstützung, Sachmittel	750,0		375,0			erreicht
CAU: Fremdsprachendidaktik Vorgriffsprof. Französisch  Ziel: Förderung zur Verbesserung der Qualität in der Lehre	Personalkostenunterstützung, Sachmittel		155,0			155,0	Maßnahme noch nicht abgeschlossen
EUF: Lehramt Musik  Ziel: Förderung von Forschungsschwerpunkten (einschließlich Infrastruktur)	Personalkostenunterstützung, Sachmittel		126,2				erreicht

Exzellenz- und Strukturbudget Titel 0720 - 685 20 MG 06	Förderziel	2020 in T€	2021 in T€	2022 in T€	2023 in T€	2024 in T€	Zielerreichung
Hochschule, Maßnahmenbezeichnung und verfolgtes Ziel							
EUF: Reform Lehramtsstudiengänge Demokratiebildung  Ziele: Förderung zur Verbesserung der Qualität in der Lehre, Förderung der Erarbeitung von Konzepten für neue Studiengänge bzw. Anpassung bestehender Studiengänge in der Lehrerbildung	Personalkostenunterstützung, Sachmittel		50,0	51,0			erreicht
CAU: Didaktik der Informatik (IPN)  Ziele: Förderung von Pilotvorhaben des Hochschulmanagements sowie Förderung von Verwaltungskooperationen, Förderung zur Verbesserung der Qualität in der Lehre, Förderung von Forschungsschwerpunkten (einschließlich Infrastruktur)	Personalkostenunterstützung, Sachmittel			165,6	330,6	165,6	Maßnahme noch nicht abgeschlossen
MHL: Brahms-Institut  Ziele: Förderung zur Verbesserung in der Qualität der Lehre, Digitalisierung	Personalkostenunterstützung, Sachmittel Brahms-Portal für Quellen- und Werkesammlung, digitaler Zugang Villa Brahms, Schnittstelle z. Deutschen Digitalen Bibliothek und Europeana			98,0	98,0	96,2	Maßnahme noch nicht abgeschlossen
FHK: GradMat3D / SpanMat  Ziel: Förderung von Forschungsschwerpunkten (einschließlich Infrastruktur)	Personalkostenunterstützung, Sachmittel		107,2	100,0	180,5		erreicht
EUF: Digitalisierung  Ziel: Digitalisierung	Personalkostenunterstützung, Sachmittel	500,0					erreicht
HFL: Digitalisierung  Ziel: Digitalisierung	Personalkostenunterstützung, Sachmittel	500,0					erreicht
HFL: CIVU (Center for Interaction, Visualization and Usability) - Stärkung des Technologie- und Wissenstransfers (Strukturbildung im Bereich Digitalisierung)  Ziele: Transfermaßnahme, Digitalisierung	Stärkung des Technologie- und Wissenstransfers (Strukturbildung im Bereich Digitalisierung)		295,8				erreicht
HFL: Autonome Hafenfähre  Ziel: Förderung von Forschungsschwerpunkten (einschließlich Infrastruktur)	Sachmittelunterstützung für den Bau eines Demonstrationsmodells		200,0		100,0		Maßnahme noch nicht abgeschlossen
HFL: Virtual Reality  Ziele: Digitalisierung, Förderung von Forschungsschwerpunkten (einschließlich Infrastruktur)	Personalkostenunterstützung, Sachmittel Vorhaben, kleine und mittelständige Unternehmen zu unterstützen				231,2		Maßnahme noch nicht abgeschlossen
FHW: Wasserstoff Kompetenzzentrum  Ziel: Förderung von Forschungsschwerpunkten (einschließlich Infrastruktur)	Personalkostenunterstützung Ausgleich anteiliger Personalkosten für Freistellung zum Aufbau und zur Leitung des Kompetenzzentrums Wasserstoffforschung		30,0	15,0			erreicht
CAU: KI-Professur aus dem 12 KI- Professuren-Programm  Ziele: Förderung von Forschungsschwerpunkten (einschließlich Infrastruktur), Künstliche Intelligenz	Personalkostenunterstützung, Sachmittel, Professur für KI-basierte Risikoerkennung und digitale Behandlungsunterstützung in der Medizin			165,0		330,0	Maßnahme noch nicht abgeschlossen

<b>Exzellenz- und Strukturbudget Titel 0720 - 685 20 MG 06</b>							
<b>Hochschule, Maßnahmenbezeichnung und verfolgtes Ziel</b>	<b>Förderziel</b>	<b>2020 in T€</b>	<b>2021 in T€</b>	<b>2022 in T€</b>	<b>2023 in T€</b>	<b>2024 in T€</b>	<b>Zielerreichung</b>
CAU, UzL: KI-Professur aus dem 12 KI-Professuren-Programm  Ziele: Förderung von Forschungsschwerpunkten (einschließlich Infrastruktur), Künstliche Intelligenz	Personalkostenunterstützung, Sachmittel, Professur für KI in der medizinischen Anwendung			165,0		330,0	Maßnahme noch nicht abgeschlossen
UzL: KI-Professur aus dem 12 KI-Professuren-Programm  Ziele: Förderung von Forschungsschwerpunkten (einschließlich Infrastruktur), Künstliche Intelligenz	Personalkostenunterstützung, Sachmittel, Professur für KI - Intelligente Biosignalverarbeitung			165,0		330,0	Maßnahme noch nicht abgeschlossen
UzL, THL: Nachhaltigkeitsmanagement  Ziel: Förderung von Forschungsschwerpunkten (einschließlich Infrastruktur)	Personalkostenunterstützung für Nachhaltigkeitsmanager:innen, Sachmittel für Energiesparmaßnahmen			80,0	80,0	80,0	Maßnahme noch nicht abgeschlossen
CAU: IMPRS Graduiertenschule 3. Phase  Ziele: Förderung von Forschungsschwerpunkten (einschließlich Infrastruktur), Transfermaßnahme	Personalkostenunterstützung, sechs Doktorandenstellen zu 65% + jährl. Sachmittel, für evolutionsbiologische Spitzenforschung			52,1	156,3	213,7	Maßnahme noch nicht abgeschlossen
CAU: Strukturfördernde WR Betreuung in SH - Geschäftsstelle MBWFK  Ziel: Förderung von Verbundmaßnahmen alle HSn: Hochschulseitige Betreuung WR-Begutachtung	Personalkostenunterstützung			48,9			erreicht
Ziel: Förderung von Verbundmaßnahmen CAU: Exzellenzstrategie Roadmap	Personalkostenunterstützung			275,0	150,0		erreicht
Ziel: Förderung von Konzepten für die internationale Zusammenarbeit von Hochschulen	Personalkostenunterstützung, Sachmittel				160,0	160,0	Maßnahme noch nicht abgeschlossen
FHK: Universalprüfmaschine (Baustoffe)  Ziel: Förderung von Forschungsschwerpunkten (einschließlich Infrastruktur)	Sachmittelunterstützung			200,0		200,0	Maßnahme noch nicht abgeschlossen
CAU, UzL: SH Chairs  Ziel: Förderung von Forschungsschwerpunkten (einschließlich Infrastruktur)	Personalkostenunterstützung				1.300,0	300,0	Maßnahme noch nicht abgeschlossen
alle HSn: Ideenfonds / Open Topic Drittmittelfonds  Ziel: Förderung von Forschungsschwerpunkten (einschließlich Infrastruktur)	Anschubfinanzierungen einzelner Drittmittelprojekte					500,0	Maßnahme noch nicht abgeschlossen
MHL: MusikPlus, Lehrkräfte Allianz (strukturelle Förderung ab 2024)  Ziel: Förderung der Erarbeitung von Konzepten für neue Studiengänge bzw. Anpassung bestehender Studiengänge in der Lehrerbildung	Personalkostenunterstützung, Sachmittel				7,0		erreicht
MHL: Musikbotschafter:Innen  Ziel: Förderung von Forschungsschwerpunkten (einschließlich Infrastruktur)	Personalkostenunterstützung Übergreifende Strategie zur Lehrkräftegewinnung					74,0	Maßnahme noch nicht abgeschlossen
EUF: Transformationsstudien-Zusicherung  Ziel: Förderung von Forschungsschwerpunkten (einschließlich Infrastruktur)	Personalkostenunterstützung, Sachmittel Einrichtung eines profilgebenden Forschungszentrums für Transformation und Nachhaltigkeit, Einrichtung W3 Professur und Ausstattung				207,3		Maßnahme noch nicht abgeschlossen

Exzellenz- und Strukturbudget Titel 0720 - 685 20 MG 06  Hochschule, Maßnahmenbezeichnung und verfolgtes Ziel	Förderziel	2020 in T€	2021 in T€	2022 in T€	2023 in T€	2024 in T€	Zielerreichung
---	------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	----------------

Legende:

CAU: Christian-Albrechts-Universität zu Kiel  
 UzL: Universität zu Lübeck  
 EUF: Europa-Universität Flensburg  
 MHL: Musikhochschule Lübeck  
 MKH: Muthesius Kunsthochschule Kiel  
 HFL: Hochschule Flensburg  
 FHK: Fachhochschule Kiel  
 THL: Technische Hochschule Lübeck  
 FHW: Fachhochschule Westküste in Heide  
 IPN: Leibnitz-Institut für die Pädagogik der Naturwissenschaften und  
 Mathematik