# BEDARFSPLANUNG MACHT SCHULE!

Insa Lüdtke

**Dieser Beitrag stellt das strategische Immobilienportfolio-Management (IPM) als ein wirksames Instrument vor, das sämtliche Flächen und deren Bau- und Betriebskosten in ein langfristiges ganzheitliches Entwicklungskonzept einbezieht, mit dem eine Kommune anstehende Nutzungen und Planungen und deren Kosten steuern kann. Auch solide Entscheidungsgrundlagen für die Weiterentwicklung von Bestandsimmobilien lassen sich damit schaffen.**

Multifunktionaler Sportraum, Bietigheim. Foto: SpOrt concept

So manche Bildungsreform der letzten Jahrzehnte könnte man mit dem Ausspruch von Karl Valentin „Die Zukunft war früher auch besser“ erklären: Die Verkürzung der Gymnasialzeit wurde in den meisten Ländern wieder zurückgenommen, auch die sogenannte Orientierungsstufe ist längst wieder abgeschafft. Aktuell werden auf dem Weg hin zur Informationsgesellschaft kooperative und selbstständige Lernformen diskutiert und offene Lernräume gefordert – der Raum als dritter Pädagoge.

Ebenso müssen sich Kommunen im Hinblick auf Inklusion und die Umstellung zur Ganztagsschule die Frage stellen, wie sie den Bedarf zukunftsgerecht beantworten können. Bildung ist neben Wohnen der zentrale Standortfaktor.

## Bildung – zentraler Standortfaktor

Kommunen als Bauherrn und Träger der Schulen müssen auf großpolitische Wetterlagen vor Ort reagieren. Dementgegen steht, dass gerade Immobilien häufig nicht im kommunalen Kontext, sondern für den momentanen Bedarf zweckgebunden entstehen und durch das jeweilige Ressort geplant und finanziert werden.

Bei der Modernisierung von Schulgebäuden hinken Städte und Gemeinden laut einer Untersuchung der KfW-Bankengruppe zur Finanzlage der Kommunen mit rund 34 Milliarden Euro hinterher. Die Studie aus dem Jahr 2016 stützt sich auf Ergebnisse von regelmäßigen Befragungen kommunaler Kämmerer.

Technische Innovationszyklen verkürzen sich, Bildungskonzepte und Arbeitsprozesse sowie die technische Ausstattung etwa im Hinblick auf die Digitalisierung verändern sich.

## Handeln im Zusammenhang

Dagegen erscheinen Immobilien wie ein Schulgebäude als träge Masse. Für die kommunale Planung gilt es, diese polaren Aspekte zusammenzubringen. In Zeiten knapper werdender kommunaler Kassen und einem steten Wandel im Hinblick auf Nutzungsanforderungen von Gebäuden gilt es, über einen längeren Zeitraum und im Zusammenhang denken und handeln zu können.

Über das strategische Immobilienportfolio-Management (IPM) lassen sich sämtliche Flächen und deren Bau- und Betriebskosten in ein langfristiges ganzheitliches Entwicklungskonzept einbeziehen. Eine Kommune kann anstehende Nutzungen und Planungen und deren Kosten damit steuern. Gleichzeitig werden über die Bedarfsplanung die Nutzerbedürfnisse und die veränderten Konzepte ermittelt und konkretisiert. In Verbindung mit der Bestandsanalyse wird so sichergestellt, dass ein zukunftsfähiger Weg bestritten werden kann.

## Aktive Einbindung der Beteiligten

Bedarfsplanung ist gerade im Schulbau mit all seinen spezifischen Anforderungen und dem kontinuierlichen Wandel von zentraler Bedeutung, um vor Planungsbeginn verlässliche Grundlagen zu schaffen. Hierbei geht es nicht nur darum die Vorgaben der Schulbaurichtlinie, des Musterraumprogramms und die aktuellen Vorgaben der DIN und Verordnungen einzuhalten, sondern ein auf die pädagogischen Konzepte der einzelnen Schularten zugeschnittenes Raumprogramm zu entwickeln. Hierbei handelt es sich häufig Schulartbezogen um sehr unterschiedliche Zielforderungen, die unterschiedliche Typologien und somit unterschiedliche Raumanforderungen bedingen.

Im Prozess ist es wichtig, die unterschiedlichen Interessengruppen wie Pädagogen, Verwaltung, Planer und Politik in einem dialogischen Prozess frühzeitig miteinzubinden. Die Erkenntnisse aus der aktualisierten Bedarfsplanung müssen stetig berücksichtigt werden und im Zusammenhang mit den Erkenntnissen der Bestandsanalyse in ein ganzheitliches Immobilienkonzept einfließen.

> »Kostensenkend für die Zukunft wirkt sich in jedem Fall eine flexible Bauweise aus.«

## Die Bestandsanalyse

Als Planungsinstrument unterstützt die Bestandsanalyse Entscheidungen zur Weiterentwicklung des Immobilienportfolios und kann diese beschleunigen. So weiß man, welche Investitionen in der Zukunft ohnehin notwendig werden und wie hoch der möglicherweise vorhandene Investitionsstau ist.

Ohne diese Vorarbeit kann keine Verbindung zwischen inhaltlicher Konzeption und Immobilienstrategie entstehen, um Entscheidungen zu fällen, welche Im-

Das Projekt „SpOrt Stuttgart“ – Haus des Sportes Verwaltungsgebäude mit Sporthalle, Veranstaltungszentrum und Kindertagesstätte.

Generalsanierung Königin-Katharina-Stift-Gymnasium – Bauen im Bestand unter Denkmalschutz. Fotos: Kubus360 GmbH

mobilien überhaupt noch tragfähig und wirtschaftlich darstellbar sind.

Ob bei Um- oder Neuplanung – es geht um einen Bewusstseinswandel, der über die Investitionskosten hinausgeht. Viel wichtiger ist es, die Lebenszykluskosten zu ermitteln.

### Die Machbarkeitsstudie

Die Ergebnisse der Bestandsanalyse in Verbindung mit den Anforderungen aus der Bedarfsplanung bilden die Grundlage für die Entwicklung neuer Konzepte. Im Rahmen eines Masterplans und einer Machbarkeitsstudie wird ermittelt, ob eine Bestandsanpassung möglich ist und welche Qualitäten und Investitionen sich daraus ergeben. Es wird einerseits untersucht, in wieweit die Anforderungen aus den veränderten Nutzungskonzepten auch im Bestand umgesetzt werden können und welche Maßnahmen dazu notwendig sind. Andererseits wird dargestellt welche Optionen durch Ergänzungs- oder Neubauten entwickelt werden können.

### Neu- oder umbauen?

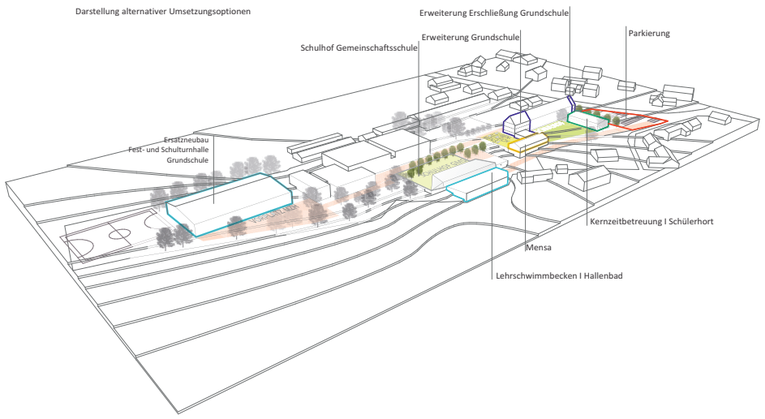
Wichtig ist dabei als ein Ergebnis der Machbarkeitsstudie nicht nur der Vergleich zwischen der Investition in Neubau oder Bestand, sondern auch die Ermittlung der Lebenszykluskosten für alle Varianten, denn die Nutzungskosten übersteigen die Investitionskosten zumeist schon nach wenigen Jahren. Bei der Lebenszykluskostenbetrachtung werden sowohl die Instandhaltungskosten der einzelnen Bauteile und der Haustechnik berücksichtigt sowie die weiteren den Immobilien zugewiesenen Kosten.

Aber auch die politischen Rahmenbedingungen aus den Vorgaben der Stadt- und Schulentwicklungsplanung müssen in der Studie Berücksichtigung finden. Alle Ergebnisse werden über eine übersichtliche Entscheidungsmatrix zusammengefasst, die einen Überblick zu den unterschiedlichen Themenfeldern bietet. Wenn die Investitionsentscheidung dann getroffen wird, der (Um-, Neu-)Bau aber erst in fünf Jahren realisiert werden soll, müssen sich Kommunen überlegen, welche Sofortmaßnahmen bei der Bestandsimmobilie bis dahin noch gemacht werden müssen, um bis dahin ein nutzbares Gebäude zu erhalten.

Kostensenkend für die Zukunft wirkt sich in jedem Fall eine flexible Bauweise aus. Welche Konsequenzen etwa die sehr unflexible Schottenbauweise hat, stellt man gerade oft bei Immobilien aus den 1980er Jahren fest. Umbauten sind hier kaum möglich oder einfach unwirtschaftlich. So kommt es, dass selbst vermeintliche „Neubauten“ nach 30 Jahren abgerissen und ersetzt werden müssen.

Zur Steigerung der Transparenz hat das Unternehmen Kubus360 eine Datenbank entwickelt, auf die der Kunde zu jeder Zeit zugreifen kann. Hier werden die Investitionskosten für einen wählbaren Betrachtungszeitraum ermittelt und auch alle laufenden Kosten gehen hier ein. Die Investitionskosten basieren darauf, dass für alle Räume und alle Außenflächen die Bauteile und haustechnischen Anlagen jeweils in ihrer Quantität und Qualität erfasst und bewertet werden. Durch vorausschauende Investitionen, die den tatsächlichen Bedarf berücksichtigen, fallen viele Kosten gar nicht an.

> »Entscheidend ist es, Betroffene zu Beteiligten zu machen. Dabei ist Transparenz das Stichwort.«
>
> Cathrin Dietz




Darstellung alternativer Umsetzungsoptionen. Grafik: SpOrt concept



# »Das Ganze sehen«

**Wie lassen sich Schulgebäude im Bestand auf heutige Anforderungen anpassen, wie wirtschaftlich ist das?**

EVMARIE ZELL: Ob ein Gebäude sinnvoll um- oder weitergenutzt werden kann, kann erst nach einer soliden Gesamtuntersuchung entschieden werden. Häufig werden gerade am Anfang nicht die richtigen Fragen gestellt und die Grundlagen nicht sauber ermittelt. Ich bin der Überzeugung, dass es wichtig ist, im Vorfeld einen strukturierten Prozess aufzustellen und Grundlagen für verschiedene Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Dazu gehört die Bestandsaufnahme der Gebäude wie die Berücksichtigung der aktuellen und zukünftigen Nutzungen. Nur bei ganzheitlicher Betrachtung über einen längeren Zeitraum hinweg kann dargestellt werden, welche Lösung die wirtschaftlichste ist, und ob es sinnvoll ist, einen Bestandsbau zu erhalten.

CATHRIN DIETZ: Es ist allerdings ein Irrglaube, Schulbau wirtschaftlicher machen zu können durch Flächeneinsparungen. Bei den aktuellen Anforderungen geht es vielmehr um flexiblere Nutzungen und eine Verlagerung der Flächen aus dem Klassenraum in andere Bereiche wie durch Sitznischen in Erschließungsbereichen, die in den Unterricht für Teamarbeit einbezogen werden. Wer intelligente Lösungen für Grundriss, Möbel und Details entwickelt, kann Kosten senken.

**Welchen Sinn hat ein Masterplan, wenn sich die Rahmenbedingungen immer wieder ändern?**

CATHRIN DIETZ: Ein Masterplan schafft Weitblick und Sicherheit in zweifacher Weise – er beinhaltet zum einen die erforderliche Transparenz in Bezug auf die Bestandsituation, beinhaltet aber vor allem auch die nutzungsspezifischen Anforderungen und Lösungsansätze um zukünftig flexibel reagieren zu können. Dabei ist es wichtig, sich klarzumachen, dass ein Masterplan kein statisches Instrument ist, was einmalig erstellt wird – im Gegenteil, wir betrachten immer wieder Zeithorizonte und halten Spielräume vor, auch im Rahmen der Bedarfsplanung und der finanziellen Rahmenbedingungen.

**Apropos, ist Nutzerbeteiligung nicht ein unverhältnismäßig großer Aufwand?**

CATHRIN DIETZ: Eine Nutzerbeteiligung ist Voraussetzung für spätere Akzeptanz und stellt die bedarfsgerechte Grundlage dar. Ein moderierter Prozess muss nicht die Kosten in die Höhe treiben, im Gegenteil kann er die Einsicht stärken, auch auf Aspekte zu verzichten, was die Akzeptanz für weitere oder alternative Entscheidungen erhöhen kann. Entscheidend ist es, Betroffene zu Beteiligten zu machen. Dabei ist Transparenz das Stichwort – es geht dabei also nicht um ein Wunschkonzert!

**Welche verwaltungstechnischen Voraussetzungen halten Sie für notwendig?**

EVMARIE ZELL: Es gelingt nur, wenn die Gebäudebewirtschaftung auf Seiten der Kommune professionalisiert und eine einheitliche Gebäudepolitik verfolgt wird. Außerdem muss das Gebäudemanagement im Rahmen der Bedarfsplanung kontinuierlich eingebunden sein. Ziel ist schließlich der Werterhalt der Gebäudesubstanz mit dem Ziel einer nachhaltigen Nutzbarkeit – und das ist gleichzusetzen mit Vermögenssicherung.

Mehr unter www.kubus360.de und www.sportconcept-stuttgart.de

EVMARIE ZELL, Immobilienfachwirtin und Geschäftsführerin Kubus360 GmbH, Stuttgart und CATHRIN DIETZ, Architektin und Geschäftsführerin von SpOrt concept GmbH, beide mit Expertise im Schulbau.