

## IMMOBILIENKONZEPTE

# Extrem geringer Spielraum

VON DIETER WOLFF,  
KATI JAGNOW UND  
RÜDIGER BECKER



Prof. Dr.-Ing.  
Dieter Wolff  
ist Professor  
an der Ostfalia  
Hochschule mit  
Schwerpunkt

Energie- und Gebäudetechnik.  
[www.ostfalia.de](http://www.ostfalia.de)



Prof. Dr.-Ing. Kati  
Jagnow lehrt an  
der Hochschule  
Magdeburg/  
Stendal mit  
Schwerpunkt

Energiekonzepte und Anlagen-  
technik und führt parallel ein  
Ingenieurbüro in Braunschweig.  
[www.hs-magdeburg.de](http://www.hs-magdeburg.de)



Pfarrer Rüdiger  
Becker ist Vor-  
standsvorsitzen-  
der und Direktor  
der Evangeli-  
schen Stiftung

Neuerkerode.  
[www.neuerkerode.de](http://www.neuerkerode.de)

**Für die Immobilienentwicklung in der Sozialwirtschaft sind zahlreiche politische, gesetzliche und sozialpädagogische Rahmenbedingungen zu beachten, wie das Beispiel einer großen Stiftung der Behindertenhilfe zeigt.**

Das Nutzungs- und Immobilienkonzept einer großen Sozialeinrichtung bündelt die Wünsche unterschiedlicher Interessensgruppen:

- Geschäftsführung, Leitung und Führungskräfte und das Pflege- und Betreuungspersonal klassifizieren Gebäude hinsichtlich konzeptioneller pädagogischer Gesichtspunkte, also der Eignung für Einzel-, Paar- oder Gruppenwohnen, Verhältnis von Gemeinschaftsräumen und privaten Rückzugsorten, Platzangebot in Sanitärräumen, Lagermöglichkeiten und nicht zuletzt nach der personalwirtschaftlich zu beachtenden Länge von Wegen.
- Die Abteilung Finanzen und Verwaltung achtet auf die Refinanzierung der vermietbaren Flächen.
- Die Bauabteilung blickt auf den laufenden Betrieb: Wartung, Instandhaltung, kalkulierbare Folgekosten. Dazu kommt der Wunsch, dass die Gebäude einer klaren Nutzung unterliegen und bauordnungsrechtlich einwandfrei und klar mit den Aufsichtsbehörden abgestimmt sind.
- Darüber hinaus wünschen Angehörige und Bewohner ansprechenden und schönen Wohnraum, der individuell gestaltet werden kann.

Neben diesen Ansprüchen gibt es einen stark reglementierten Rechtsraum. Einzuhalten sind u.a. die Vorgaben der Heimmindestbauverordnung, Arbeitsstättenrichtlinien, Brandschutz- und Trinkwasserverordnung. Darüber hin-

aus ist die Finanzierung zu klären – einerseits der Investitionen, andererseits der laufenden Ausgaben. Etliche Einflüsse behindern eine energetisch hochwertige Modernisierung und erschweren die sinnvolle Instandhaltung. Sie bedürfen einer politischen Diskussion und gegebenenfalls Modifizierung, wie das Beispiel »Neuerkerode« zeigt.

## Das Dorf und die Bewohner

Das Dorf Neuerkerode gehört zur Gemeinde Sickte und liegt am Elm, zwischen Braunschweig, Schöppenstedt und Helmstedt im Landkreis Wolfenbüttel. 740 Menschen mit geistiger Behinderung sowie mit Lern- und Mehrfachbehinderungen haben dort einen Pflegeplatz. Etwa 400 der Bewohner erhalten eine Tagesstruktur oder arbeiten im Dorf, andere pendeln zu Arbeitsstätten in der Region. Die Bewohner werden durch pädagogisches Fachpersonal in ihrer Entwicklung unterstützt.

In der knapp 150-jährigen Geschichte wurde fortwährend gebaut, umgebaut und modernisiert. Die derzeit vorhandenen 55 Gebäude beherbergen die komplette Palette der Nutzungen einer größeren Sozialeinrichtung. Eigentümerin der Immobilien ist die Evangelische Stiftung Neuerkerode. Sie wurde am 13. September 1868 gegründet und ist heute historischer Kern und Dach einer diakonischen Unternehmensgruppe. Die Stiftung ist eine Holding-Gesellschaft mit diversen Tochterfirmen, denen sie die Gebäude und Anlagen entsprechend vermietet. →



Neuerkerode ist ein Dorf im Südosten Niedersachsens (Foto). Es zählt zu den großen, komplex strukturierten Sozialeinrichtungen der Diakonie. Die gleichnamige Evangelische Stiftung ist Anbieter sozialer Dienstleistungen für Menschen mit besonderem Hilfebedarf, vor allem Menschen mit geistiger und körperlicher Behinderung.

Wie kann und soll sich eine breit aufgestellte und traditionelle Sozialeinrichtung wie Neuerkerode in Hinblick auf den Immobilienbestand und die ökologische Energieversorgung bis 2050 entwickeln? Wie kann es gelingen, die inneren und äußeren Randdaten, die vielen Einzelmeinungen von Sozialpädagogen bis Ingenieuren zu einem zukunftsfähigen Konzept zusammenzuführen?

Die Klärung dieser Fragen war Ziel eines von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt DBU geförderten siebenjährigen Projektes. Die Forschungsergebnisse sind in Form von 45 Berichten zu Einzelthemen im Internet veröffentlicht. Das Spektrum reicht von systematischer Auswertung der Medienverbräuche über eine Gebäudeanalyse mit zustandsabhängiger Abschätzung von Investitionskosten bis hin zum Energiekonzept. Mehrere Modernisierungsvorhaben wurden intensiv begleitet und nachverfolgt – mit Ableitung von Kostenfunktionen, Dokumentation von Einsparungen und Fehleranalysen. Neben weiteren technischen Themen sind auch Erfahrungen zur Einbindung der Nutzer in den Veränderungsprozess dokumentiert.

Im übergreifenden Endbericht werden Höhen und Tiefen der Projektarbeit werden reflektiert, Hinweise zum personellen und zeitlichen Aufwand für ein solches Unterfangen gegeben. Das Buch kostet zehn Euro und komprimiert die Erkenntnisse auf 63 Seiten.

[www.neuerkerode.de](http://www.neuerkerode.de).

Bürger des Dorfes aktiv gestaltet werden kann. Die Evangelische Stiftung Neuerkerode unterstreicht mit ihrem Engagement für das dörfliche Leben lediglich den Aspekt, dass Menschen mit Behinderung, ihre Angehörigen oder Betreuer auch das Wahlrecht haben, neben der Stadt auch auf dem Land leben zu können.

## Nutzungsperspektiven und Nutzungskonzept

In der Evangelischen Stiftung Neuerkerode wird seit etwa zehn Jahren ein Nutzungs-, Immobilien- und Energiekonzept erarbeitet und umgesetzt. Die konzeptionelle Arbeit wurde zwischen 2007 und 2013 von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt kofinanziert.

Die Immobilienentwicklung setzt voraus, dass eine Nutzungsperspektive – zumindest grob – gegeben ist. Die Stiftung geht von etwa konstanter Nutzerzahl aus. Es wird aber mit einem künftig höheren Altersdurchschnitt im Dorf gerechnet. Die Erwerbsquote im Dorf wird sinken. Die arbeitsfähigen Menschen mit Behinderung arbeiten zunehmend außerhalb der Liegenschaft. Die Anzahl von Tagesförderungsplätzen steigt dagegen prognostiziert, bei weiterer Anpassung der Angebote an das Klientel, beispielsweise für dementiell erkrankte Menschen.

Diese Nutzungsperspektiven betreffen die Entwicklung der nächsten maximal zehn Jahre. Auf eine detaillierte Planung darüber hinaus wird der Unsicherheit der Randdaten halber verzichtet.

## Bestandsbewertung und Investitionskostenschätzung

Parallel zu Frage der Nutzung der Gebäude, erfolgte in Neuerkerode eine Bestandsanalyse aller Gebäude. Es wurden der energetische und der allgemeine Zustand erfasst. Zur Erhöhung der Übersichtlichkeit wurden die Erkenntnisse mit Hilfe von Wertanalyseverfahren in Schulnoten umgerechnet.

Hinsichtlich des energetischen Gebäudezustandes ergab sich im Mittel für alle Gebäude die Note 3,6. Die Einstufung des allgemeinen Gebäudezustandes lieferte die Note 2,7 und mündete in einer Investitionskostenschätzung für Instandhaltung und Modernisierung. Das Gebäudekonzept bündelt die Erkenntnisse zum energetischen und allgemeinen

## Sozialpolitische Ausrichtung der Stiftung

Die politische Zielsetzung für Menschen mit Behinderungen lautet: Inklusion. Die Umsetzung dieses Ziels auf Ebene der Landespolitik und in der Evangelischen Stiftung Neuerkerode unterscheidet sich allerdings.

Das Land strebt eine Auflösung oder Separierung der komplexen Sozialeinrichtungen an. Wohn- und Arbeitsplätze für behinderte Menschen sollen eher in kleinen Einheiten mit denen nicht behinderter Menschen gemischt werden, beispielsweise in städtischen Lagen. Ein dörfliches, teilweise autark agierendes

Gemeinwesen wie in Neuerkerode wird als nicht inklusiv (genug) bewertet.

Die Evangelische Stiftung Neuerkerode hält neben den Angeboten zu Wohnen und Arbeiten im städtischen Raum trotzdem an der Dorfstruktur fest. Für sie ist Neuerkerode das inklusivste Dorf in Niedersachsen. Es bietet Menschen mit Behinderung die Möglichkeit im ländlichen Raum zu leben, als Alternative zum urbanen Quartier. Das Dorf eröffnet konzeptionell Menschen mit Behinderung Freiheitsräume, die im städtischen Milieu nicht vergleichbar zu schaffen sind.

Ebenso bietet sich der Lebensraum Dorf auch als politische Größe an, die von den Selbstbestimmungsgremien der

Zustand der Immobilien. Für jedes Objekt werden Nutzungskosten gebildet aus den Einnahmen aus der Bereitstellung von Pflege- und Tagesförderungsplätzen sowie aus den Ausgaben für Wärme, Strom, Wasser und Abwasser, für Wartung und Instandhaltung, für Kapitalkosten künftig erwarteter Modernisie-

Mindeststandards für Alten-, Altenwohn- und Pflegeheime festlegt. Nach den Vorgaben der Verordnung ergibt sich die Größe eines Neuerkeröder Wohnschlafraums im Pflegeheim zu 12 Quadratmeter (Einzelperson) oder 18 Quadratmeter (zwei Bewohner). Im Bestand oder bei Modernisierungen von

Des Weiteren definiert die Heimmindestbauverordnung auch Anforderungen zur Ausstattung von Gebäuden mit Pflegebädern. Allerdings passen sie nicht zu den Mengengerüsten der Personalschlüssel, die so bemessen sind, dass in der Regel aufgrund der vorgeschriebenen Aufsichtspflichten gar nicht mehrere Pflegebäder gleichzeitig genutzt werden können. Dafür fehlt das Personal. Hier werden nutzlos Gelder investiert und Teile des ohnehin stark reglementierten Flächenbedarfs aufgebraucht, ohne dass die Lebensqualität der betroffenen Menschen erhöht wird.

Die festgelegten Investitionssummen je Pflegeplatz gelten verbindlich und für Neuerkerode unverändert seit etwa dem Jahre 1999 – trotz schärferer Anforderungen an den Brandschutz, größerer Nutzfläche und gestiegener Baukosten. Unabhängig von der Ausgestaltung der Planung muss auch ein besserer energetischer Standard daraus mitfinanziert werden.

### Abschreibungsdauer und Buchwert

Es gilt (noch) eine gesetzlich vorgesehene sehr lange (lineare) Abschreibungsdauer von 50 Jahren. Diese führt dazu, dass Gebäude vor allem in der zweiten Hälfte dieser Zeit hohe Restbuchwerte aufweisen, die nicht ihrem tatsächlichen Zustand entsprechen. Dies verhindert sinnvolle Verbesserungen: In noch hoch belastete Gebäude kann und soll nicht schon wieder investiert werden.

Es besteht zwar die Möglichkeit anhand der tatsächlichen Abnutzung abzuschreiben, eine Refinanzierung durch die Kostenträger ist dabei nicht gegeben. Es ergäbe sich eine Absenkung der Vermö-

## »Die Heimmindestbauverordnung verlangt mehrere Pflegebäder, die jedoch aufgrund des Personalschlüssels gar nicht gleichzeitig genutzt werden können«

rung aufgrund der Zustandsbewertung und für kalkulatorische Abschreibung der Buchwerte zurückliegender Investitionen.

Die Erträge aus der Bereitstellung von Pflegeplätzen werden den Gebäuden direkt zugeordnet. Alle Gebäude ohne eigene Erträge (Verwaltung, Wäscherei usw.) werden dadurch bilanziell benachteiligt, was bei der Interpretation zu bedenken ist. Die Gebäude mit den geringsten Überschüssen sind prädestiniert für die nähere Untersuchung, beispielsweise hinsichtlich einer Modernisierung oder eines Abrisses – sie kommen auf eine »Prioritätenliste«.

Grundsätzlich werden lange Zeithorizonte (25 bis 40 Jahre) für Liegenschaftsentwicklungskonzepte benötigt. Nur so lassen sich Investitionen refinanzieren. Die Projektbearbeitung in Neuerkerode zeigte jedoch, dass nur kurze Zeithorizonte einigermaßen sicher einschätzbar sind. Es ergibt sich daher die Empfehlung, alle etwa fünf Jahre die Randdaten zu überprüfen und das Konzept zu aktualisieren.

Bei der Bearbeitung des Immobilienkonzeptes durch die Ostfalia Hochschule sowie externe Planer traten Problempunkte zu Tage, die nachfolgend thematisiert werden sollen. Sie führen zu deutlichen Abweichungen bei der Planung verglichen mit Projekten in der Wohnungswirtschaft.

### Heimmindestbauverordnung und Richtlinien für die Vereinbarungen von Investitionen

Die Heimmindestbauverordnung ist eine Verordnung des Heimgesetzes, das

Gebäuden können Ausnahmegenehmigungen erteilt werden.

Für die Finanzierung der Investitionen gilt in Neuerkerode die vom Niedersächsischem Landesamt herausgegebene Richtlinie für die Vereinbarungen von Investitionen (RdSchr.Nr.4/2003 d. NLZSA v.3.6.2003). Sie bezieht sich auf die Heimmindestbauverordnung und regelt u.a. die Vergütungshöhe, Erforderlichkeit der Leistungen und Anrechnung von Förderungen aus öffentlichen Mitteln. Für die Investition in Wohnplätze werden diverse Regelungen getroffen, beispielsweise für gehfähige Bewohner höchstens 40 Quadratmeter Netto-Grundfläche (NGF), davon höchstens 14 Quadratmeter pro Bewohnerzimmer, maximal 53.010 Euro je Platz.

Bei Neu- und Umbauten könnten vorausschauend größere Zimmer hergestellt werden, wenn absehbar ist, dass die Heimmindestbauverordnung in Kürze angepasst wird. So wären die Räume auch nach der Novellierung ausreichend dimensioniert. Dies schließt die Geset-

zeslage jedoch weitgehend aus. Werden die Ansätze der Fläche oder der Kosten überschritten, gibt es keine Gegenfinanzierung. Im Gegenteil: In ungünstigen Fällen wird keine Genehmigung erteilt, weil dies als Wettbewerbsverzerrung angesehen wird.

## »Die gesetzlich vorgesehene Abschreibungsdauer von 50 Jahren für Gebäude ist unrealistisch«

genswerte in der Stiftungsbilanz, denen keine Einnahmen gegenüberstehen. Im Bereich der Pflegegebäude – vor allem mit Plätzen für körperlich und geistig behinderte Menschen – wären daher gesetzlich kürzere Abschreibungszeiträume von beispielsweise 25 Jahren angebracht.

## Laufende Finanzierung

Der Bereitsteller eines Betreuungsplatzes bekommt je Platz einen Investitionsbetrag. Dieser wird unter anderem von den Landkreisen und Städten gezahlt und vorab mit dem Land Niedersachsen verhandelt. Für die Evangelische Stiftung Neuerkerode liegt dieser Betrag pro Tag bei 9,90 Euro für einen

## Fazit: Es besteht Diskussionsbedarf

Aus der Projektbearbeitung in Neuerkerode heraus können folgende Diskussionspunkte für die Liegenschaftsentwicklung in der Sozialwirtschaft abgeleitet werden:

- Länge der Abschreibungsdauer (bislang 50 Jahre) bzw. Abschreibungsart (bislang linear),

## »Ein dörflich-autarkes Gemeinwesen wird als nicht inklusiv (genug) gesehen«

Wohnplatz und 3,00 Euro für einen Tagesförderungsplatz. Hiervon müssen Kosten für Abschreibungen, Instandhaltung, Zinsen und Mieten gedeckt werden – auch der Nebenflächen der Liegenschaft ohne eigene Einnahmen wie zum Beispiel Räume für den Freizeit- oder Sportbereich.

Über die genannten Kostenpauschalen, die seit 1999 unverändert bestehen, kann theoretisch mit dem Land neu verhandelt werden. Alle Versuche der Neuverhandlung mit einer Einigung auf höhere Werte blieben bisher erfolglos. Es ist also derzeit nicht absehbar, in welchem Zeitraum mit Erhöhungen zu rechnen ist, wenn überhaupt.

## Instandhaltung oder Investition

Letztlich ist Einordnung von Modernisierungskosten als Instandhaltung oder Investition zu nennen. Diese Frage ist insofern wichtig, als sie die vorhandenen Bilanzwerte der Stiftung betrifft. Über einen längeren Zeitraum betrachtet, müssen den jährlichen Abschreibungen jeweils neue Investitionen entgegenstehen, so dass der Immobilienwert rechnerisch konstant bleibt und nicht sinkt.

Werden die Gebäude einer Liegenschaft über die Jahre durch eine Vielzahl von einzelnen Instandhaltungsmaßnahmen zwar sehr gut erhalten, sinken dennoch die bilanziellen Gebäudewerte, wenn diese Ausgaben nicht den Investitionen zugeordnet werden (können), sondern lediglich als Instandhaltungsmaßnahmen gelten. Die Summe aller bilanziellen Gebäudewerte wäre dann deutlich geringer als die realen Gebäudewerte.

- Würdigung der vorausschauenden Instandhaltung (bislang zählt hauptsächlich Investition),
- Finanzierung vorausschauender Planung (Raumgrößen, energetische Standards),
- Flexibilität bei der Zimmergröße, Sanitärausstattung, Pflegezimmer-/Nebenflächenverhältnis,
- Aktualisierungszyklus der Finanzierungssätze für den Investitionsbetrag (seit 1999 in Neuerkerode unverändert).
- Alles in allem erfordert die nachhaltige Liegenschaftsentwicklung in der Sozialwirtschaft bundesweit eine Änderung der Randdaten der Refinanzierung der Sozialimmobilien. Zu dieser Diskussion möchte die Evangelische Stiftung Neuerkerode nach ihren Erfahrungen und wissenschaftlich begleiteten Ergebnissen einen Beitrag leisten. ■

## Literatur



Jagnow, K., Wolff, D. und Becker, R.; **Neuerkerode 2050** – Immobilienentwicklung und Modernisierung der Energieversorgung in einer Sozialeinrichtung; Dokumentation der DBU Projekte AZ 25241 und AZ 25241/02; pro Business; Berlin; 2016.

**Div. Autoren**; Einzeldokumentation zum DBU Projekt »Neuerkerode« in 45 Projektberichten; verfügbar unter [www.delta-q.de](http://www.delta-q.de).



## Geschäftsprozessmanagement in sozialen Organisationen

Leitfaden für die Praxis

Von Peter Faiß und Prof. Helmut Kreidenweis  
2016, 107 S., brosch., 39,- €  
ISBN 978-3-8487-0366-1  
eISBN 978-3-8452-7846-9  
[nomos-shop.de/20934](http://nomos-shop.de/20934)

Dieses Buch ist ein absolutes „Muss“ für Vorstände, Einrichtungsleiter, QM-Beauftragte und IT-Verantwortliche. Es liefert erstmals eine speziell auf die Sozialwirtschaft zugeschnittene Einführung in das strategische und operative Management von Geschäftsprozessen, erläutert zentrale Begriffe und Konzepte, zeichnet den aktuellen Stand der Branche nach und bietet einen aus der Praxiserfahrung der Autoren heraus entwickelten Instrumentenkoffer. Ergänzt wird dieser durch Tipps zur Schaffung eines organisatorischen Rahmens für den erfolgreichen Start und die kontinuierliche Weiterführung solcher Vorhaben. Ein prozessorientierter Blick auf branchenübliche Software-Klassen sowie eine Darstellung prozessunterstützender Funktionen als Basis einer kompetenten Software-Auswahl runden diesen Praxisleitfaden ab.

 Nomos  
eLibrary

 **Nomos**

# Eine Alternative zu üblichen Lehrbüchern



NEU 2017

## Recht für die Soziale Arbeit

Von Prof. Dr. Thomas Beyer

2017, 254 S., brosch., 24,90 €

ISBN 978-3-8487-2619-6

eISBN 978-3-8452-6739-5

(Studienkurs Soziale Arbeit, Bd. 5)

[nomos-shop.de/25933](http://nomos-shop.de/25933)

Angesichts der wachsenden Bedeutung solider Rechtskenntnisse für die Soziale Arbeit wird eine passgenaue, spezifische Einführungsliteratur für die praxisnahe Ausbildung umso wichtiger.

Dieses Buch soll Studierenden der Sozialen Arbeit als Kompendium dienen, aber auch ihre ersten Schritte in den Beruf begleiten. Es erschließt wichtige Grundbegriffe, verdeutlicht Strukturen und macht Zusammenhänge verständlich. Dazu gehören die prägenden Merkmale des Systems der Sozialen Sicherung in Deutschland

und der die Soziale Arbeit bestimmenden Akteure und Institutionen ebenso wie die Erörterung der verfassungsrechtlichen Grundlagen des Sozialstaats und von Organisationen der sozialwirtschaftlichen Leistungserbringung, ihrer rechtlichen Erscheinungs- und Handlungsformen und ihrer Finanzierung. Aufbauend auf einem Grundlagenteil werden die rechtlichen Rahmenbedingungen von zentralen Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit und wesentliche Rechtsfragen der Verfahrenspraxis der Sozialen Arbeit dargestellt.



Unser Wissenschaftsprogramm ist auch online verfügbar unter: [www.nomos-elibrary.de](http://www.nomos-elibrary.de)

Bestellen Sie jetzt telefonisch unter (+49)7221/2104-37.

**Portofreie Buch-Bestellungen unter [www.nomos-shop.de](http://www.nomos-shop.de)**

Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer



**Nomos**